



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO**

Clima laboral y motivación de los trabajadores de la I.E Nuestra Señora de Lourdes  
en Bambamarca

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Gestión del Talento Humano

**AUTORA:**

Br. Saldaña Uriarte, Estely Nataly (ORCID: 0000-0003-2783-7671)

**ASESOR:**

Mg. Amorós Rodríguez, Eduardo Martín (ORCID: 0000-0002-3372-1299)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Cultura y Comportamiento Organizacional

**CHICLAYO - PERÚ**

**2020**

## **Dedicatoria**

El presente trabajo de investigación lo dedico  
a mi Niño Jesús.

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por darme la vida, a mis padres por su apoyo para el logro de mis objetivos y a las personas que apoyaron esta investigación con su tiempo y conocimientos.

## **Página del jurado**

## DECLARACION DE AUTENTICIDAD

Yo, Estely Nataly Saldaña Uriarte, egresada del programa de Maestría en Gestión del Talento Humano de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo, identificada DNI 47580318;

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. La tesis es mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido autoplagiado, es decir no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados ni copiados y por tanto los resultados que se presentan en la tesis se continúan en aporte a la realidad investigada.

De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar de autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Cesar Vallejo.

Chiclayo, diciembre de 2019

  
\_\_\_\_\_  
Estely Nataly Saldaña Uriarte

DNI: 47580318

## Índice

|  |           |
|--|-----------|
| Carátula.....  | i         |
| Dedicatoria.....   | ii        |
| Agradecimiento.....  | iii       |
| Página del jurado.....   | iv        |
| Índice.....  | v         |
| Índice de figuras.....   | vi        |
| Resumen.....   | viii      |
| Abstract.....  | ix        |
| <b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>II. MÉTODO.....</b>   | <b>15</b> |
| 2.1 Tipo y diseño de la investigación.....                                     | 15        |
| 2.2 Operacionalización de variables.....                                       | 15        |
| 2.3 Población y muestra.....   | 18        |
| 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección datos, validez y confiabilidad..... | 18        |
| 2.5 Procedimiento.....   | 20        |
| 2.6 Método y análisis de datos.....  | 20        |
| 2.7 Aspectos éticos.....   | 20        |
| <b>III. RESULTADOS.....</b>  | <b>21</b> |
| <b>IV. DISCUSIÓN.....</b>  | <b>28</b> |
| <b>V. CONCLUSIONES.....</b>  | <b>35</b> |
| <b>VI. RECOMENDACIONES.....</b>  | <b>36</b> |
| <b>REFERENCIAS.....</b>  | <b>37</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>   | <b>40</b> |
| Matriz de consistencia de un proyecto de investigación científica.....         | 40        |
| Instrumento de medición variable clima laboral.....                            | 41        |
| Instrumento de medición variable motivación.....                               | 43        |
| Validación del instrumento.....  | 44        |
| Autorización para el desarrollo de la tesis.....                               | 53        |
| Acta de aprobación de originalidad de tesis.....                               | 54        |
| Reporte de Turnitin.....   | 55        |
| Formulario de autorización para la publicación electrónica de la tesis.....    | 56        |
| Autorización de la versión final del trabajo de investigación.....             | 57        |

## Índice de figuras

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1:</b> Modelo de clima organizacional de Litwin y Estringer .....                             | 6  |
| <b>Figura 2:</b> Descripción de los resultados de la variable de Clima Laboral .....                    | 21 |
| <b>Figura 3:</b> Descripción de los resultados de la Variable Motivación .....                          | 22 |
| <b>Figura 4:</b> Descripción de los resultados de las variables de Clima Laboral en sus dimensiones. 23 |    |
| <b>Figura 5:</b> Descripción de los resultados de las variables motivación en sus dimensiones. ....     | 25 |

## Índice de tablas

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 1:</b> Operacionalización de Variable: Clima Laboral .....   | 16 |
| <b>Tabla 2:</b> Operacionalización de Variable: Motivación .....  | 17 |
| <b>Tabla 3:</b> Relación de la población .....  | 18 |
| <b>Tabla 5:</b> Alfa de Cronbach Clima Laboral.....   | 19 |
| <b>Tabla 6:</b> Alfa de Cronbach - Motivación.....  | 20 |
| <b>Tabla 7:</b> Descripción de los resultados de la variable de Clima Laboral.....                          | 21 |
| <b>Tabla 8:</b> Descripción de los resultados de la Variable Motivación .....                               | 22 |
| <b>Tabla 9:</b> Descripción de los resultados de las dimensiones de Clima Laboral.....                      | 23 |
| <b>Tabla 10:</b> Descripción de los resultados de las dimensiones de Motivación.....                        | 25 |
| <b>Tabla 11:</b> Correlación de Spearman entre la variable Clima Laboral y la Necesidad de Logro..          | 26 |
| <b>Tabla 12:</b> Correlación de Spearman entre la variable Clima Laboral y la Necesidad de Poder..          | 26 |
| <b>Tabla 13:</b> Correlación de Spearman entre la variable Clima Laboral y la Necesidad de Afiliación ..... | 27 |



## Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación del Clima Laboral y la Motivación de los trabajadores de la I.E Nuestra Señora de Lourdes en Bambamarca.

El tipo de estudio es no experimental teniendo como diseño correlacional- transversal, siendo conformada por una población de 43 trabajadores y como muestra 36. Se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento fueron los cuestionarios siendo elaborados para cada variable y sus respectivas dimensiones con 34 ítems para la variable de clima laboral y de 14 ítems para la variable de motivación, asimismo fueron validados por tres jueces para obtener la confiabilidad del instrumento, se utilizó la estadística de Alfa de Cronbach siendo 0.81 y 0.86 respectivamente. Se utilizó el programa Excel para luego presentar el resultado mediante tablas y gráficos.

Como resultado final se concluyó que si existe relación entre Clima Laboral y Motivación teniendo una relación positiva alta de 0.999 según la prueba estadística de Rho de Spearman. Asimismo, en la prueba de hipótesis realizada, los resultados indicaron que el signo bilateral  $p=0,000 < \alpha =0,01$ ; permitiendo rechazar la hipótesis nula  $H_0$  y aceptando la hipótesis alterna ( $H_1$ ) con un nivel de confianza de 99%.

**palabras clave:** Clima Laboral, Motivación, Comunicación

## **abstract**

The main objective of this research was to determine the relationship between Labor Climate and the Motivation of the workers of the I.E. Our Lady of Lourdes in Bambamarca.

The type of study is non-experimental, with a correlational-cross-sectional design, consisting of a population of 43 workers and as a sample 36. The survey technique was used and as an instrument were the questionnaires being prepared for each variable and their respective dimensions with 34 items for the work environment variable and 14 items for the motivation variable, were also validated by three judges to obtain the reliability of the instrument, the Cronbach Alpha statistic was used, being 0.81 and 0.86 respectively. The Excel program was used to then present the result using tables and graphs.

As a final result, it was concluded that there is a relationship between Work Climate and Motivation having a high positive relationship of 0.999 according to the statistical test of Spearman's Rho. Also in the hypothesis test, the results indicated that the bilateral sign  $p = 0.000 < \alpha = 0.01$ ; allowing to reject the null hypothesis  $H_0$  and accepting the alternative hypothesis ( $H_1$ ) with a 99% confidence level.

**keywords:** Work Climate, Motivation

## I. INTRODUCCIÓN

El siglo XXI genera un cambio radical en todo aspecto, el modo de dirigir una empresa, pone de relieve la gestión del talento humano desde donde propone la potencialización del trabajador hacia la eficacia, eficiencia y productividad, en un entorno laboral donde se sienta satisfecho. Por ello la gestión empresarial es más compleja, incluso es difícil y el liderazgo de los grupos juega un papel estratégico para la marcha del equipo. Por ende, el factor motivacional va ganando más importancia dentro de esta gestión, al confluir el arte de las habilidades sociales, pero también la estrategia, toma de decisiones pertinentes y manejo del equipo. Esta realidad no es ajena al sector educativo de organización estatal, donde la respuesta a los cambios no solo debe ser adaptación sino comporta una respuesta concreta, brindando la educación de calidad que vaya acorde con sólidos principios.

Pareciera que la realidad educativa hoy se entiende desde una visión empresarial, donde el factor de la motivación es un punto crítico a trabajar, y el empeño por obtener un Clima laboral adecuado con la que se puede brindar el ambiente que beneficie el proceso de enseñanza aprendizaje de los niños y adolescentes quienes vivencian una realidad emocional que los hace más vulnerables.

La función de la escuela en la formación de los futuros ciudadanos es innegable y de gravedad, es el espacio donde puede desplegarse el talento de los educandos y de toda la comunidad educativa que los dirige, acompaña, desarrolla, corrige y hace crecer. Pero todo esto en un ambiente adecuado donde el docente es líder educativo, con fuerte identidad en su vocación y convicciones, y muestra con el ejemplo las sanas relaciones entre colegas, y así todo trabajador en una Institución Educativa que por pertenecer a ella tiene el compromiso de contribuir a la formación académica, social, afectiva y trascendente de los estudiantes.

Dice Alicia Tojeira en una entrevista a web del maestro: “sin motivación no hay manera de aprender”(Vigo 2019), la maestra española acuñó la frase que ha corrido por las redes sociales con un artículo interesante donde pone como clave la motivación laboral y la relaciona estrechamente a la Organización de las I.E. “ el primero que tiene que ir feliz a la escuela es el maestro” (Tojeira, 2009) sin un ambiente adecuado, relaciones interpersonales resquebrajadas, sin tiempo por las

presiones curriculares, calificativos a llenar, evidencias que presentar y sin reconocimiento alguno, de este modo el maestro y trabajador no puede innovarse y no llega al servicio educativo que se le demanda o es deficiente en las funciones que le corresponde.

Si bien para esta realidad el Ministerio de Educación en el Perú (MINEDU) lanza propuesta para que puedan asumirlo los líderes de las instituciones desde el Marco del Buen desempeño directivo, en la que demanda que el director sea capaz de lograr un Clima democrático y participativo lo que haría que el docente pueda desempeñar mejor su labor dado que su motivación sería de más estabilidad, sin embargo, son pocos los verdaderos líderes gestores de tal cambio.

En la ciudad de Bambamarca, en la I.E. “Nuestra Señora de Lourdes” no se percibe cierta tensión en las relaciones de su personal, poco compromiso de sus trabajadores, un ambiente de competencia individualista, además se observa que sus autoridades educativas carecen de liderazgo democrático, sin ánimo de mejorar, se advierte que no expanden su zona de confort, y la poca apertura al diálogo del jefe y los colaboradores no ayuda al crecimiento profesional ni personal de los mismos; poco esfuerzo o desinterés total por acoplarse al trabajo en equipo, desconfianza entre compañeros de trabajo, conflictos no resueltos.

La realidad de esta I.E, nos presenta también que es una institución pública de gestión privada lo que le hace tener un modo propio de organización debido a que es regentado por un Instituto religioso como gestor y administrador de la entidad, lo que podría ser beneficioso para toda la plana docente y administrativa, más se percibe que hay tendencias de poca identidad o indiferencia frente a ello.

Hasta el momento la Institución educativa no ha evaluado de manera objetiva el clima organizacional, al carecer de este estudio no se puede concretizar el tipo de clima institucional que lo caracteriza. También está el hecho de las percepciones personales de los que laboran en ella, estas percepciones pueden padecer la influencia de factores culturales.

Toda esta realidad enmarca a los trabajadores de esta I.E. en un ambiente donde la motivación es escasa, y el Clima laboral no es óptimo, por lo que urge la solución de los conflictos percibidos en beneficio de toda una comunidad educativa y la construcción de un ambiente adecuado para sus estudiantes donde el proceso de enseñanza aprendizaje se vea favorecido.

A nivel internacional encontramos a Pérez (2015), en su tesis Estudio del Clima Organizacional y Motivación docente en la institución educativa “Consejo de Medellín”, tuvo como objetivo general Construir un modelo de gestión educativa que mejore la cultura organizacional de la institución educativa “Consejo de Medellín”, basada en los factores del ambiente escolar que determinan la motivación de los docentes, la misma que es el primer elemento que fundamenta el modelo de gestión de la I.E.

La investigación de tipo cualitativa; contó con una muestra de nueve personas, donde, se utilizó las técnicas para recojo de datos como la observación, el “focus groups” o grupos focales y las entrevistas. Llegando a concluir que los factores de la cultura y el clima organizacional en una empresa y más aún si esta tiene un enfoque educativo en donde la información y la comunicación juegan un papel relevante.

A nivel Nacional Bardales (2018), en su tesis “Clima laboral y motivación en docentes de una Institución Educativa estatal de Trujillo” planteó como objetivo general estipular la significancia de la relación entre clima laboral y motivación laboral de los docentes de una institución educativa estatal de Trujillo. Para ello dirigió su investigación al tipo sustantiva, ya que se orienta a describir y explicar. Además, contó con una muestra de 115 docentes a quienes aplicó una evaluación psicométrica, la que permitió las siguientes conclusiones entre otras: Primero, en los docentes de la institución investigada, predomina un nivel medio de Clima Laboral a nivel general y en sus dimensiones relaciones, autoestima, estabilidad /cambio, sus porcentajes oscilan entre 42.6% y 47.0%. Segundo, el nivel de motivación también es medio, pues oscila entre el 36,9% y 40.3%. Tercero Existe una correlación muy significativa, positiva y en grado medio, entre el clima y motivación laboral entre los docentes de dicha institución.

Luque, (2017), en su tesis titulada “Percepción del Clima Organizacional y su relación con la motivación laboral en los docentes de las Instituciones educativas secundarias del distrito de Pedro Vilcapaza de Putina – Puno”, cuya investigación, de tipo descriptiva, contó con una muestra de veintidos docentes; utilizando para la recopilación de datos estadísticos el instrumento existente “Test de Percepción del Clima Organizacional”, y para la variable de motivación laboral aplicó un cuestionario de elaboración propia. Obtiene por conclusión una correlación positiva moderada

entre las dos variables en investigación: Clima organizacional y motivación laboral, medidos con la prueba correlacional de Pearson, obteniendo el coeficiente de correlación en un 0.45.

Horna (2018), aunque su investigación no se realizó en una institución educativa sino en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la provincia de Ferreñafe en el año 2017, tiene como objetivo determinar la relación entre la motivación y el clima laboral de dicha comunidad trabajadora. Desde una investigación correlacional, con un muestreo de 76 trabajadores que resolvieron el cuestionario con la escala de Lickert, concluye que el personal que labora en la UGEL (47%); tienen un nivel de motivación media en las dimensiones de variedad de la tarea y la autonomía, todo lo contrario, son las dimensiones de retroalimentación, importancia e identidad que registra la correlación en nivel de motivación baja. Se observa también que un 60% del personal, también presentan un nivel medio, en las que se destaca las condiciones físicas, beneficios laborales y política administrativas con mayor valor porcentual.

A nivel local No se registran antecedentes de investigaciones anteriores sobre Clima Organizacional y Motivación laboral en la ciudad de Bambamarca, ni en su correlación, ni temas estudiados de manera separada o en otros ámbitos que sea el educativo.

La referencia más próxima a esta localidad se halla en la investigación de Roncal y Atarama (2018) realizada en el Colegio emblemático Sta. Teresita de la ciudad de Cajamarca, quienes concluyen, tras la evaluación de la relación entre los factores de motivación – higiene de Herzberg y Clima laboral con la teorización de Litwin y Stinger, de acuerdo al coeficiente de relación de Spearman, que existe una relación positiva moderada entre estas dos variables confirmando así que al mejorar la gestión de los factores motivación - higiene se logra tener una mejor percepción del clima organizacional y una adecuada motivación. Es importante, sin embargo, observar que, de las nueve dimensiones, las de apoyo y conflicto son las más elevada con una relación positiva moderada las otras son bajas o su significación son nulas como la de responsabilidad y recompensa lo que hace deducir que la motivación del personal se fortalece dentro del trabajo como equipo y a la solución de los problemas de modo adecuado.

Dentro de las teorías relacionadas tenemos el Clima Laboral; en las últimas décadas donde la importancia del clima laboral ha pasado a ser uno de los puntos centrales de estudio

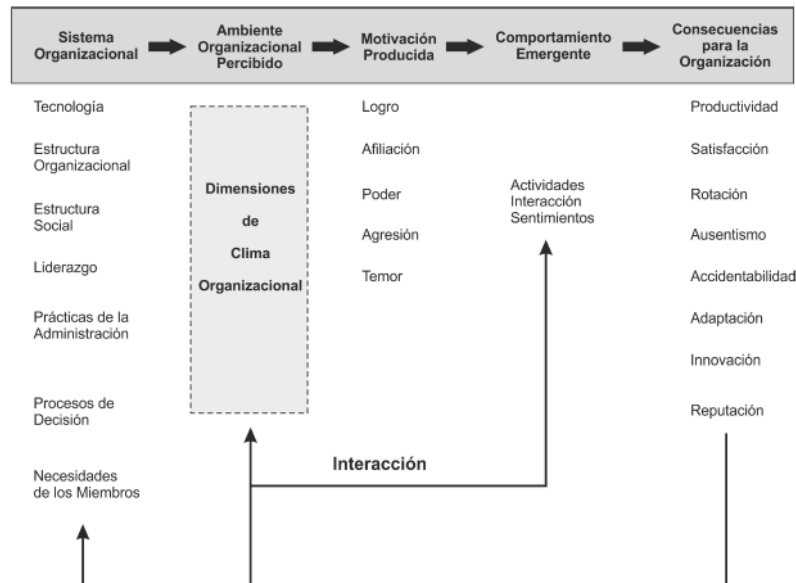
administrativos y ámbito de incidencia dentro de la organización de una empresa, se halla una variedad de definiciones como autores existentes en el tema.

“Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento” (Chiavenato, 2009.p. 314).

Como se comprende en esta definición de una de las autoridades en los temas de recursos humanos y gestión del talento humano, la acción del individuo dentro de su ambiente laboral depende de la percepción de su entorno, la motivación de los empleados está estrechamente ligada al clima organizacional de manera influyente y en grado de satisfacción a las necesidades personales.

Rodríguez (2001) define el clima organizacional como el conjunto de percepciones de los miembros del ambiente donde trabajan, este está regulado por diversos factores como el ambiente físico, las relaciones interpersonales, entre otros que afectan al cometido que se realiza cotidianamente.

Los exponentes sobre el tema clima organizacional: Litwin y Stringer (1968), colocan algunos elementos indispensables y a la vez comunes a otros autores para definir el concepto, de este modo se afirma que este se refiere a las características del ámbito de trabajo, las que son percibidas de modo directo e indirecto por parte del personal, tienen una consecuencia en el comportamiento y motivación laboral, las mismas que son conocidas, por las propiedades medibles del propio clima que hacen conocer el grado de influencia situacional.



**Figura 1:** Modelo de clima organizacional de Litwin y Estringer  
**Fuente:** (Ramos, 2012. Pag 38)

Como se ve en el cuadro, las características del clima organizacional que inicia con la realidad de un sistema, será percibida en sus dimensiones, las mismas que generarán un tipo de motivación en el personal, y repercuten en el comportamiento del mismo, las consecuencias que generan son de gran variedad que influyen en la productividad, organización, satisfacción, motivación y acomodación al ambiente. De este modo, Contreras y Matheson (1984) anotan también, que durante este proceso, será de gran importancia destacar la interacción y retroalimentación, de esta manera se evita la simplificación de los fenómenos en la relación causa – efecto.

Dentro de la teoría de Clima laboral podemos dimensionar considerando la postura de Litwin y Stringer (1968) las dimensiones que conforman el Clima Laboral u organizacional son nueve, las que son percibidas por los miembros o trabajadores de la empresa:

**Estructura:** Representa la apreciación de los miembros trabajadores sobre la distribución de la institución, su conjunto de normas o reglas, restricciones o controles, procedimientos que existen, trámites o limitaciones con las que se enfrentan cuando desarrollan su trabajo.



**Responsabilidad:** Es el empoderamiento por parte de los empleados de “ser su propio jefe” lo que le faculta la toma de decisiones autónomas relacionadas a su trabajo sin ser necesario la consulta constante a sus superiores, el monitoreo o supervisión son generales y no a cada paso.

**Recompensa:** Es el sentimiento de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho, debido al énfasis que la entidad coloca en el premio o estímulo positivo más que en el castigo.

**Riesgo:** Se percibe en la entidad el énfasis en asumir compromisos arriesgados y a la vez calculados a fin de lograr las metas u objetivos que se han trazado. Por lo que los miembros tienen el sentimiento de riesgo y de desafío que asigna su propio trabajo.

**Calor:** los trabajadores de la organización sienten que su ambiente institucional es grato y de relaciones buenas, así lo sienten los trabajadores de la organización, en relación con sus pares, jefes o empleados. Por lo tanto hay tendencia de formar grupos sociales informales donde prevalece la amistad

**Apoyo:** El énfasis del apoyo mutuo, entre pares, de los directivos u otros empleados, supone la percepción del miembro trabajador de la entidad que no enfrentará los problemas solo sino contará con el respaldo de sus colegas y jefes.

**Normas:** Los miembros perciben la importancia de las normas y exigencias en el desempeño de su labor y la demanda en realizar un trabajo eficaz.

**Conflicto:** Cuando los directivos o jefes atienden opiniones de sus subalternos, aún estas puedan discrepar de las suyas, hacen percibir a los trabajadores que ante algún problema se tratará de forma abierta y en confianza, Así no temen oponer y dilucidar los problemas en cuanto surjan

**Identidad:** El personal se percibe como miembro valioso y su trabajo como aporte importante a la organización, y mucho más a su equipo de trabajo. De esta forma existe el efecto de acompañar los objetivos personales con los de la propia corporación y agrupación de encargo pues se ha creado el sentido de pertenencia.

La otra dimensión que tenemos es la Motivación; así como el clima laboral, el concepto de motivación laboral se presenta como una gama no divergente, no contradictoria, en cambio confluye en la definición de ser un impulso interno, una fuerza intencional que involucra la

voluntad de la persona y sus recursos para conseguir la meta deseada, implica constancia, intensidad y esfuerzo donde la consecuencia inmediata es la satisfacción con la tarea propia, la eficiencia mejorada y la potencialidad de las capacidades. Favorece a la entidad o empresa debido al rendimiento de sus miembros en su productividad y la capacidad de competencia; así lo exponen las teorías más destacadas, las que desarrollan toda la relación estrecha de mejora en el clima laboral, así como refuerzo a la autonomía por la realización personal dentro de su entidad de trabajo.

Es preciso citar a Robbins (2004), quien concibe que el dinamismo de la intensidad se debe a la medida de afán que el individuo utiliza para lograr su cometido; la dirección o canalización del esfuerzo no debería desviarse de la meta y así la persistencia o perseverancia tiene como medida el tiempo en la que sostiene su esfuerzo.

Bajo el propósito de la investigación se expone a continuación la raíz teórica de la Motivación laboral sobre la satisfacción de las necesidades de Maslow y a continuación la síntesis teórica de las necesidades motivacionales de Mclelland.

**La teoría de las necesidades de Maslow** (1943) planteó que existen cinco necesidades fundamentales con la fuerza imperativa de ser satisfechas, el diseño de la pirámide de las necesidad para explicar este ordenamiento partiendo de las necesidades primarias como base de la pirámide, ascendiendo a las necesidades secundarias las que son citadas para efectos de la investigación:

**Básicas o fisiológicas:** Son las de carácter orgánico – biológico. Busca su propia satisfacción de alimentación, vestimenta, comodidad o confort, instinto de conservación.

**Seguridad:** Estas necesidades buscan estabilidad, sentirse seguros, busca evitar los daños físicos emocionales y una cierta cuota de evitar cualquier riesgo, de tal modo que la persona genera el dinamismo de defensa y protección, por eso siente miedo ante la pérdida de posesiones, alimento y refugio. Lo que garantiza la necesidad de seguridad es que las básicas o primarias estén cubiertas o sean más estables durante lapso de tiempo más prolongado.

**Sociales:** Están relacionadas a afiliación o pertenencia, siendo los seres humanos, seres en relación, necesitan de la compañía del otro, busca pertenecer a un grupo, ser aceptado, y trabajar

en equipo. Estas necesidades manifiestan la afectividad, sentido de pertenencia y la participación social.

**Estima:** Es una necesidad más elevada, puesto que se satisface con el reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento y el prestigio o guardar buena fama, estatus y genera autoconfianza. Maslow afirma que los hechos de satisfacer su necesidad de pertenencia, buscan la estima propia o de los demás.

**Autorrealización o auto-actualización:** Esta necesidad lleva a la persona a maximizar su potencial propio y busca lograr resultados al aprovechar del talento personal. Siendo la máxima necesidad para ser cubierta busca la independencia, competencia, oportunidad para resaltar su talento, y autoexpresión y como máxima necesidad la persona desea vivamente convertirse en lo que es capaz. Esta es la máxima necesidad dentro de la jerarquía y se refiere al deseo de convertirse en lo que es capaz.

Seguidores de esta teoría y profundizando más los dinamismos que generan en las personas, Davis y Newstrom (1993), afirman que en el ámbito del trabajo las necesidades inferiores básicas no suelen dominar, debido a que ellas se encuentran normalmente satisfechas. Es cuando la motivación está impulsada por la necesidad de seguridad o social, de estima o realización personal. No obstante, se debe tener en cuenta, que, según estos autores, las necesidades de orden superior no serán nunca satisfechas. Esto, por el deseo constante de la persona a superarse a sí misma con nuevos retos y un mejor desenvolvimiento personal profesional.

**Teoría de las necesidades de McClelland.** En la obra de investigación *The Achieving Society* (1961) de David McClelland, expone su teoría de las necesidades y los amplios en su obra *Estudio de la motivación humana* (1989) los tres tipos de necesidades que son estímulo de la motivación en el ser humano.

Realizando la investigación en directivos y exitosos gerentes de empresas de los países industrializados, los comparó con los ejecutivos y gerentes de países en vías de desarrollo. (Chiavenato 2012). Para ello aplicó el Test de Apercepción Temática (TAT), de técnica proyectiva (Sanz, et al .2009). Con los resultados obtenidos identificó tres necesidades:

**Motivación por poder** Veroff (1957) definió que el objetivo de la observación de este tipo de motivación revela a los individuos que obtienen mayor incertidumbre en las consecuencias de sus impulsos. Por otro lado Tershune (1968) define que la necesidad de poder revela a individuos más asertivos, según su investigación, estos tienen características de ser menos cooperadores, gustan por un trabajo más individualista, tiende a reaccionar a la defensiva, como un modo de compensación su privación o debilidad relativa.

Los estudios de McClelland aportan también que aquellas personas que poseen una alta necesidad de poder, son sensibles a los estímulos externos, lográndolo probar con estudios neurológicos en laboratorios especializados, así también describe que el cerebro se estimula ante los recuerdos de experiencias cumbres, las que tienen gran importancia emocional, y siempre está asociado al hecho de ejercer un impacto en otros.

Muy al contrario de lo que se piensa que aquellos que tienen una necesidad de poder mayor puedan ser agresivos, los estudios de Veroff (1957) encuentran que tienen una tendencia a dominio y autocontrol lo que les hace proceder de modo asertivo en la gran mayoría de veces. Añadiendo a esto Winter (1982). También relaciona ciertas inclinaciones profesionales de estas personas, por ejemplo, cita a la docencia, psicología, sacerdocio, negocios y periodismo y esto porque hay un gran interés de ser conocidos, establecer alianzas, y de llegar a ser influencia en la otra persona, o crear un impacto. De este modo las personas con necesidad de poder alta gustan de símbolos de prestigio y tener alrededor personas que las respeten y sean seguidoras leales, si tuviera arranques de irritación logra hacer catarsis. Por eso se les considera buenos ejecutivos, por el respeto a la autoridad institucional, que demuestran, así en la formación de disciplina y autodominio, preocupación por los demás, interés por una justa gratificación.

La necesidad de reconocimiento, de influir y controlara otras personas y grupos son indicadores de la necesidad de poder. El deseo que los demás le consideren importantes, además de adquirir estatus y prestigio. De tendencia a imponer sus ideas o que al menos prevalezcan sobre otras. Se destacan por tener una mentalidad política, por eso buscan liderar, hablar en público y dirigir grupos de trabajo. (McClelland, 1989). De este modo se puede concluir que su fuente de motivación laboral se halla en el reconocimiento público, la confianza en el liderazgo de equipos, las consultas en las decisiones a tomar desde su especialidad.

**Motivación por logro o realización**, es el impulso interior o exterior por sobresalir, tener éxito, lograr a toda costa sus objetivos, imponiéndose ellos mismos metas elevadas. Su tendencia es el desarrollo de actividades, asumiendo la responsabilidad correspondiente, poniendo en práctica todos sus esfuerzos, son aquellas personas que dedican más horas previstas a su trabajo, despliegan las medidas correspondientes y son exigentes consigo mismas, siente la necesidad constante de retroalimentarse y autoevaluarse (feedback) sobre su actuación. (McClelland, 1989).

Las personas en las que predomina esta necesidad, sienten menos tendencia a la afiliación con otras personas, en cambio buscan la excelencia y apuestan por el trabajo bien realizado. Son desafiantes consigo mismos, buscan la innovación por su capacidad de emprendimiento. Dirá McClelland (1953) las personas con una alta necesidad de logro desean hacer las cosas mejor, así mismo Bartman(1961) señalará una característica importante de los mismos, como quienes son los que prestan más atención a las señales relacionadas con el perfeccionamiento. Él mismo mostró que conseguían un mayor aprendizaje por fijar su atención a los aspectos de rendimiento pues activa la ansiedad de responder al reto.

La fuente de su motivación es intrínseca, y extrínseca moderada, al parecer las personas con tendencias alta a la necesidad de logro, se auto estimulan a conseguir alcanzar sus objetivos es decir una satisfacción intrínseca de exigencia de niveles de logro y riesgos moderados (McClelland 1961. pág 251.)

**Motivación por afiliación o asociación**, naturalmente las personas poseen un deseo de encontrarse con otras personas. Más alguna de ellas impera en su relación una necesidad alta de ser aceptadas por su entorno social. Por lo tanto en las personas en las que predomina este tipo de motivación, McClelland señala, son las que gustan por el establecimiento de relaciones armoniosas con los demás, se ajustan a las normas de grupo, necesitan sentirse aceptados y se desempeñan mejor en trabajo de equipo o colaborativos. Son susceptibles a las condiciones que aportan interacción personal pues rinden positivamente.

McClelland (1961) expone en su obra que los diversos tipos de adhesiones han sido sintetizados en la palabra amor, esta puede entenderse a una pulsión o tendencia sexual según Freud, pero explica también que es mucho más amplia y compleja, pues se tendría que definir al amor, para ello evoca un ejemplo del Banquete de Platón, en la recorriendo por diversos

pensamientos de los personajes citados hablan del amor como aquel sentimiento que puede provocar desorden y agravios, como también los nobles pensamientos son expuestos, al final tras la participación de Sócrates, que reflexiona que el amor parte de la contemplación de la belleza física, y luego centra su atención en la belleza moral, para luego llegar a la belleza absoluta de la sabiduría; este banquete concluirá que el amor promueve la salud del cuerpo y la mente, haciendo posible la armonía en la convivencia (McClelland 1961, Pag 357-358) toda esta exposición e incluso abarca más realidades psicológicas del varón y de la mujer es por el hecho, que como él mismo explicará, que desde el sentido científico son menos precisos concluir sobre la necesidad de afiliación, por ser más razones emotivas y afectivos son a la vez cambiantes. Pero existentes y de gran fuerza motivadora.

Entonces, cabe resaltar que las personas con tendencia a la afiliación desean tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, lo que les lleva, en un ambiente laboral a buscar el trabajo en equipo, no sintiéndose cómodos con los trabajos individuales, gustan por ser populares, y un ambiente poco cercano no ayuda a su rendimiento. (McClelland, 1989).

Por esta razón su principal fuente de motivación son los gestos cercanos, y de contacto físico, su principal incentivo es la cooperación de sus compañeros y el apoyo del líder, y si este puede mostrarse cordial y amable, el desempeño laboral o de estudio mejora o eleva su producción

Les cuesta liderar precisamente porque no se ve como alguna autoridad, pues tiene miedo al rechazo. Aunque los estudios de Kolf y Boyatzis (1970) prueban que los grupos de personas en las que existe la tendencia alta de la necesidad de afiliación son más auto analíticos, lo que les lleva a ser buenos gestores. Además de elevar la calidad en el trato en el ambiente empresarial.

Les cuestan liderar. El, le lleva buscar el trabajo en grupo y no se sienten cómodos con los trabajos individuales.

Para esta investigación se ha planteado el siguiente problema ¿Cuál es la relación que existe entre el clima laboral y la motivación de los trabajadores de la I.E Nuestra Señora de Lourdes en Bambamarca?

De tal manera este estudio responde a una justificación en diversos aspectos teniendo como antecedente una relevancia social y metodológica, los cuales en conjunto permitirá analizar la realidad y proponer soluciones de mejorar problema planteado.

Por consiguiente la justificación del problema se plantea que el clima laboral juega un rol muy sustancial en una Institución Educativa, ya que son las buenas relaciones entre los trabajadores lo que llevan al éxito común más aún si la esencia de su trabajo es el educar personas en este caso adolescentes. En tal sentido el tener un ambiente agradable de trabajo, el sentirse identificado con la institución conlleva a tener una ventaja competitiva y entrega al trabajo para conseguir una instrucción de calidad en los estudiantes.

Para tener un buen clima organizacional tenemos que tener en cuenta factores como como la organización, respetar los niveles jerárquicos, el nivel de liderazgo que existe, las funciones de cada trabajador, la coherencia de los objetivos y la identificación institucional.

A raíz de estas descripciones, la presente investigación surge porque en la I.E. Nuestra Señora de Lourdes del distrito de Bambamarca, se percibe un ambiente con relaciones quebrantadas entre trabajadores, se preocupan más por intereses personales y eso no permite llegar a lograr los objetivos comunes, la comunicación es deficiente y eso conlleva una mala organización y no se permite la coordinación entre trabajadores, sumado a esto las diferencias personales entre colegas de trabajo.

A demás hay una falta de compromiso y una desmotivación conlleva a sentirse indiferentes a lo que se programa o se solicita, cada quien se dedica a cumplir sus funciones y a tener un crecimiento individual y es la consecuencia ser indiferentes a las propuestas y metas de la I.E.

Por dicha razón, la presente investigación pretende determinar la relación que existe entre el clima laboral y la motivación de los trabajadores de la I.E Nuestra Señora de Lourdes en Bambamarca; y luego buscar las soluciones necesarias y adecuadas que permitan la orientación a lograr tener un ambiente de trabajo adecuado que pueda motivar a lograr de manera común los objetivos propuestos por parte de la I.E.

Así mismo esta tesis presenta su hipótesis, argumentando que se determinara si existe relación significativa entre el clima laboral y la motivación de los trabajadores de la I.E Nuestra Señora de Lourdes en Bambamarca.

Teniendo como Objetivo General, Determinar la relación que existe entre el clima laboral y la motivación de los trabajadores de la I.E Nuestra Señora de Lourdes en Bambamarca. Y como objetivos específicos; conocer la percepción que tienen los trabajadores del clima Laboral de la I.E. Nuestra Señora de Lourdes de Bambamarca, conocer el nivel de motivación de los trabajadores de la I.E. Nuestra Señora de Lourdes en Bambamarca, determinar la relación que existe entre el Clima laboral y la necesidad de logro en los trabajadores de la I.E Nuestra Señora de Lourdes en Bambamarca, determinar la relación que existe entre el Clima laboral y la necesidad de poder en los trabajadores de la I.E Nuestra Señora de Lourdes en Bambamarca y determinar la relación que existe entre el Clima laboral y la necesidad de afiliación en los trabajadores de la I.E Nuestra Señora de Lourdes en Bambamarca.



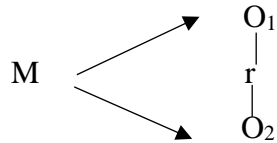
## II. MÉTODO

### 2.1 Tipo y diseño de la investigación

La actual investigación es de tipo no experimental porque no se manipulan las variables a iniciativa del investigador. De la misma manera la investigación presenta un diseño de ser descriptiva – correlacional. Descriptiva porque se describe la realidad de las variables; y correlacional porque mide el nivel de relación de las variables que son clima laboral y motivación, con la finalidad de conocer la relación que existe.

El esquema del diseño empleado en esta investigación correlacional es:

Esquema:



Dónde:

M = Muestra

O<sub>1</sub> = Clima Laboral

O<sub>2</sub> = Motivación laboral

r = Relación de las variables

### 2.2 Operacionalización de variables

**Tabla 1:** Operacionalización de Variable: *Clima Laboral*

| VARIABLE 1  | DIMENSIÓN       | INDICADORES                                   | Ítems        | ÍNDICES                  | INSTRUMENTO             |
|---|-----------------|---|--------------|--------------------------|-------------------------|
| <b>CLIMA LABORAL</b>  | ESTRUCTURA      | Políticas de funcionamiento y funciones       | 1            | Totalmente en desacuerdo | Cuestionario (encuesta) |
|   |                 | Formalidad en los procesos                    | 2,3          |                          |                         |
|   |                 | Planificación                                 | 4            |                          |                         |
|   |                 | Información y Comunicación interna            | 5            |                          |                         |
|   | RESPONSABILIDAD | Jerarquía                                     | 6            | Indiferente              |                         |
|   |                 | Trabajo autónomo                              | 7,8,9        | De acuerdo               |                         |
|   |                 | Compromiso mayor                              | 10           | Totalmente de acuerdo    |                         |
|   |                 | RECOMPENSA                                    | Iniciativa   | 11                       |                         |
|   | RIESGO          | Estímulos recibidos por el trabajo bien hecho | 12           |                          |                         |
|   |                 | Utiliza más el premio que el castigo          | 13           |                          |                         |
|   |                 | Tomar decisiones para alcanzar los objetivos  | 14           |                          |                         |
|   | CALOR           | Capacidad de asumir riesgos ante lo nuevo     | 15           |                          |                         |
|   |                 | Ambiente de confraternidad                    | 16,17        |                          |                         |
|   | APOYO           | Buenas relaciones sociales                    | 18,19,       |                          |                         |
|   |                 | ESTÁNDARES                                    | Colaboración | 20                       |                         |
|   | CONFLICTO       | Énfasis en hacer un buen trabajo              | 21,22        |                          |                         |
|   |                 | Importancia del desempeño                     | 23           |                          |                         |
|   |                 | Metas personales de desempeño                 | 24           |                          |                         |
|   | IDENTIDAD       | Tratamiento del problema                      | 25           |                          |                         |
|   |                 | Aceptar opiniones divergentes                 | 26,27        |                          |                         |
| Sentido de pertenencia a la institución                             |                 | 28,29   |              |                          |                         |
| Concordancia de los objetivos personales y de los de la Institución |                 | 30,31   |              |                          |                         |
|   |                 |   | 32           |                          |                         |

Fuete: Elaboración propia

**Tabla 2:** Operacionalización de Variable: Motivación

| VARIABLE 2        | DIMENSIÓN  | INDICADORES                                    | ÍTEMS                 | ÍNDICES                  | INSTRUMENTO             |
|-------------------|--|--|-----------------------|--------------------------|-------------------------|
| <b>MOTIVACIÓN</b> | NECESIDAD DE LOGRO                               | Exigencia del desempeño en el trabajo personal | 1,2                   | Totalmente en desacuerdo | Cuestionario (encuesta) |
|                   |  | Planificación con metas realistas              | 3                     | Desacuerdo               |                         |
|                   | Programación en labores con alta complejidad     | 4,5  | Indiferente           |                          |                         |
|                   | Búsqueda de estatus                              | 6  | Totalmente de acuerdo |                          |                         |
|                   | Reconocimiento social                            | 7,8  |                       |                          |                         |
|                   | Autonomía en el control de las tareas personales | 9  |                       |                          |                         |
|                   | Influencia en otros para el logro de objetivos   | 10   |                       |                          |                         |
|                   | NECESIDAD DE AFILIACIÓN                          | Relaciones con colegas de trabajo              | 11                    |                          |                         |
|                   |  | Gusto por el trabajo en grupo                  | 12                    |                          |                         |
|                   |  | Integración al grupo de trabajadores           | 13                    |                          |                         |
|                   | Pertenencia a la organización                    | 14   |                       |                          |                         |

Fuente: Elaboración propia

## 2.3 Población y muestra

### **Población:**

La población está conformada por 43 trabajadores de la I.E. Nuestra Señora de Lourdes en Bambamarca en el presente año. Se define en la siguiente tabla.

**Tabla 3:** *Relación de la población*

| Unidad de análisis            | Tipo de trabajadores | N° de trabajadores |
|-------------------------------|----------------------|--------------------|
| I.E Nuestra Señora de Lourdes | Docentes             | 30                 |
|                               | Administrativos      | 13                 |
|                               | Total                | 43                 |

Fuete: Elaboración propia

### **Muestra**

La muestra está conformada por 36 trabajadores de la I.E. Nuestra Señora de Lourdes en Bambamarca, los cuales fueron elegidos por los distintos horarios de trabajo que se manejan.

**Tabla 4:** *Relación de la población*

| Unidad de análisis            | Tipo de trabajadores | N° de trabajadores |
|-------------------------------|----------------------|--------------------|
| I.E Nuestra Señora de Lourdes | Docentes             | 28                 |
|                               | Administrativos      | 8                  |
|                               | Total                | 36                 |

Fuete: Elaboración propia

## 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección datos, validez y confiabilidad

### **Técnicas de recolección de datos**

La técnica que se empleó en el actual trabajo de investigación es la encuesta, las mismas que fueron elaboradas en base a las variables planteadas como son clima laboral y motivación y en sus respectivas dimensiones.

### **Instrumentos de recolección de datos**

Los instrumentos empleados en esta investigación fueron cuestionarios uno por cada variable y fueron estructurados en base a las dimensiones de cada una de ellas. Para ambos se utilizó la escala de Liker. A continuación, se describe cada una de ellas.

- Cuestionario de clima laboral: este cuestionario fue aplicado a todos los trabajadores de la I.E Nuestra Señora de Lourdes en Bambamarca. Fue estructurado por 32 ítems y teniendo

en cuenta sus dimensiones desde el fundamento teórico: estructura (6), responsabilidad (5), recompensa (2), riesgo (2), calor (5), apoyo (2), estándares (3), conflicto (4), identidad (2). Los puntajes que se dieron fue totalmente en desacuerdo (1), desacuerdo (2), indiferente (3), de acuerdo (4), totalmente de acuerdo (5).

- Cuestionario de motivación: El que fue aplicado a la muestra de los trabajadores de la I.E. “Nuestra Señora de Lourdes” Bambamarca. Fue estructurado por 14 ítems y teniendo en cuenta las dimensiones planteadas desde la teoría de Maclelland: Necesidad de logro (5), necesidad de poder (5), necesidad de afiliación (4). Teniendo la escala tipo Likert en su medición. totalmente en desacuerdo (1), desacuerdo (2), indiferente (3), de acuerdo (4), totalmente de acuerdo (5).

### Validación del instrumento

Se utilizó la técnica de juicio de expertos, en donde el instrumento tuvo que ser validado por 3 expertos, en donde estos expertos examinarán el instrumento bajo dos conceptos: Validación Contenido y Validación Constructo, los mismos que determinaron su aplicabilidad.

### Confiabilidad del instrumento

Para determinar la confiabilidad del instrumento, se realizó determinado el coeficiente Alfa de Cronbach, para determinar su grado de confiabilidad, obteniéndose el resultado positivo como a continuación se demuestra:

Variable: Clima Laboral

**Tabla 4:** Alfa de Cronbach Clima Laboral

|           | Número de Ítems                         | 32          |
|-----------|---|-------------|
| K         |   |             |
| $S_i^2$   | Sumatoria de varianza de los ítems      | 36.45       |
| $S_T^2$   | Varianza de la suma de los ítems        | 71.24       |
| $\alpha$  | <b>Coefficiente de alfa de Cronbach</b> | <b>0.81</b> |
| CONFIABLE |   |             |

Elaboración Propia

Variable: Motivación

**Tabla 5:** Alfa de Cronbach - Motivación

| $K$       | Número de Ítems                         | 14          |
|-----------|---|-------------|
| $S_i^2$   | Sumatoria de varianza de los ítems      | 8.93        |
| $S_T^2$   | Varianza de la suma de los ítems        | 33.62       |
| $\alpha$  | <b>Coefficiente de alfa de Cronbach</b> | <b>0.86</b> |
| CONFIABLE |   |             |

Elaboración Propia

## 2.5 Procedimiento

El procedimiento de recolección de datos es el siguiente:

1. Planificación del trabajo de campo
2. Recopilación de encuestas a los trabajadores
3. Ordenar los datos recogidos
4. Ingresar los datos al Excel
5. Analizar los resultados.

## 2.6 Método y análisis de datos

Durante el proceso de investigación se tuvo en cuenta la estadística descriptiva e inferencia, en la primera parte se obtuvo un análisis de cada variable y sus respectivas dimensiones, para luego poder hallar el coeficiente de correlación y determinar el nivel de relación de las variables que se estudian, por último, se ha hecho la prueba de hipótesis para aprobar o rechazar. Se trabajó con el programa Excel para la parte estadística.

## 2.7 Aspectos éticos

Los resultados obtenidos en la actual investigación son reales, que se utilizara únicamente para situaciones académicas e institucionales. Se respetó la confidencialidad y anonimato para resolver las encuestas.

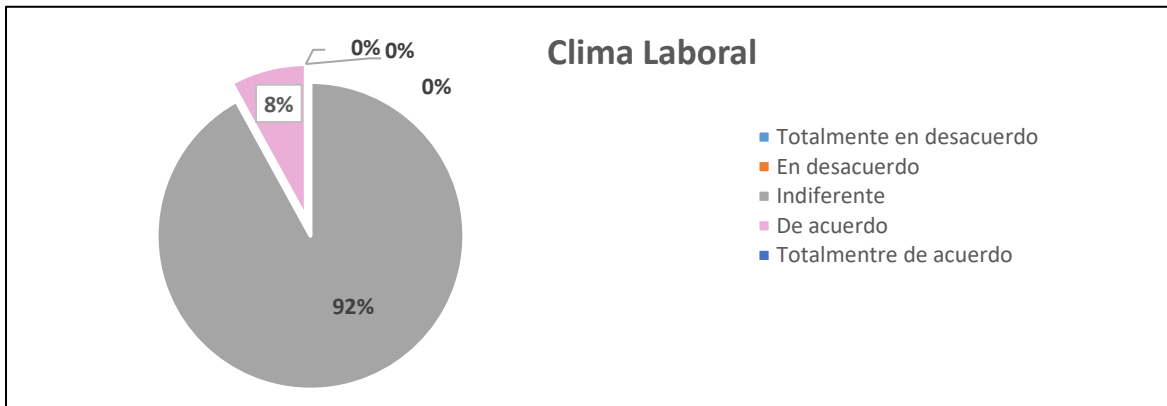
Cada trabajador fue libre de aceptar el llenado de la encuesta, previo consentimiento informado verbal, asimismo, se mantuvo el respeto, consideración y no hubo prejujuamiento. Cabe señalar que los datos recopilados, fueron obtenidos y procesados de forma adecuada sin adulteraciones.

### III. RESULTADOS

**Tabla 6:** Descripción de los resultados de la variable de Clima Laboral

|                      | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|----------------------|--------------------------|---------------|-------------|------------|-----------------------|
| <b>Clima Laboral</b> | 0%                       | 0%            | 92%         | 8%         | 0%                    |

Fuete: Elaboración propia



Fuete: Elaboración propia

**Figura 2:** Descripción de los resultados de la variable de Clima Laboral

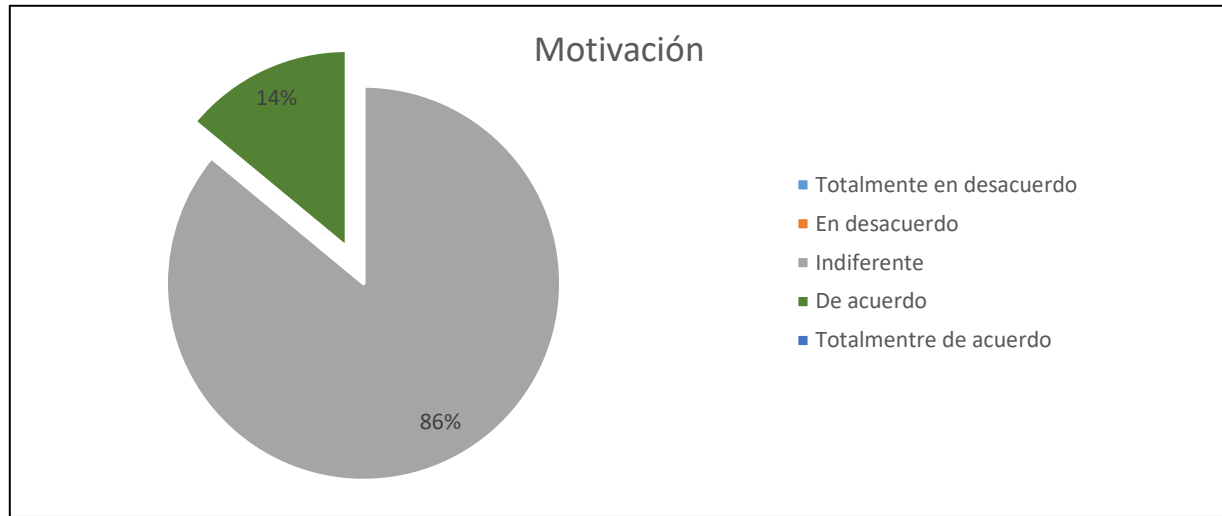
#### Análisis

En la tabla N°7 y de la figura N° 2, se evidencia que respecto a la percepción del Clima Laboral un 8 % de los trabajadores ve como adecuado el ambiente donde trabaja, mientras que un significativo 92% de los trabajadores encuestados le es indiferente esta realidad. Lo que evidencia dificultades organizativas y de relaciones interpersonales de los trabajadores de la I.E. “Nuestra Señora de Lourdes”, esto lleva a pensar que el clima laboral no es bueno, pero tampoco es de grado importante en los mismos trabajadores, quienes prefieren trabajar de una forma individual, preocupándose de la efectividad de su labor, alejándose de la empatía con sus colegas e incluso del trabajo en equipo. Tras la observación realizada en la institución se puede confirmar estos resultados, las actitudes que priman en los miembros es cumplir con el horario de trabajo, retirándose de la institución sin menor preocupación, lo que hace notar características de un trabajo muy rutinario pensando exclusivamente en el bienestar y superación propia, sin identificación con el centro educativo.

**Tabla 7:** Descripción de los resultados de la Variable Motivación

|                   | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-------------------|--------------------------|---------------|-------------|------------|-----------------------|
| <b>MOTIVACIÓN</b> | 0%                       | 0%            | 86%         | 14%        | 0%                    |

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

**Figura 3:** Descripción de los resultados de la Variable Motivación

**Análisis:**

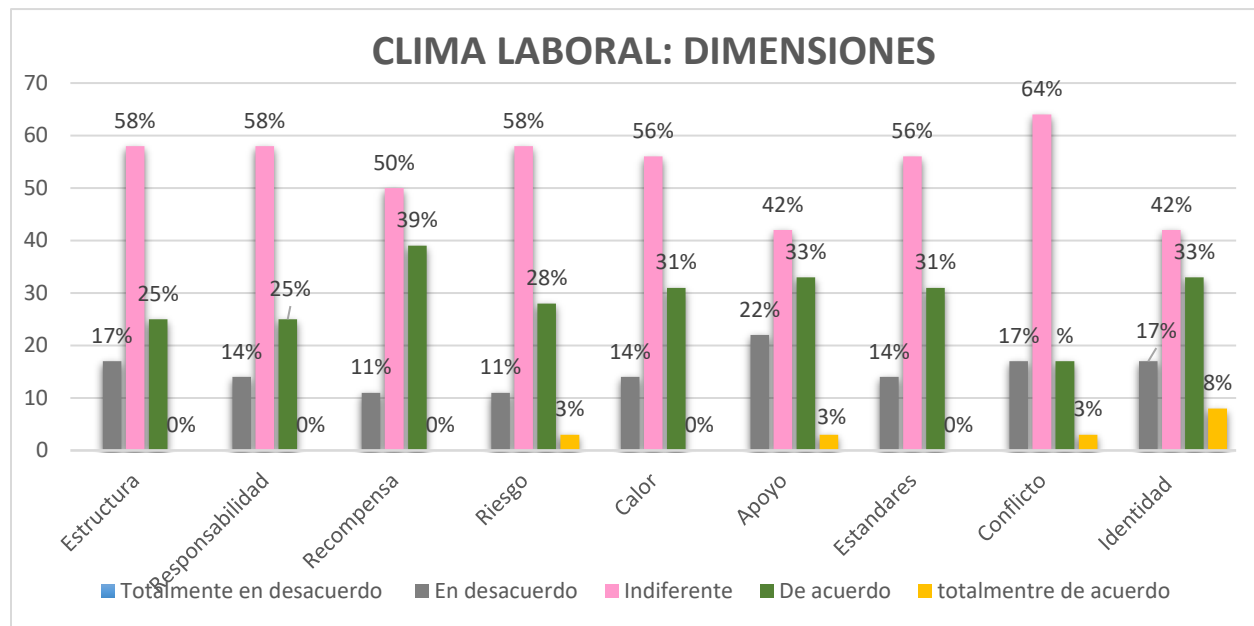
De la tabla N°8 y de la figura N° 3, se evidencia que respecto a la Motivación un 14% de las personas encuestados se siente con una actitud positiva frente al trabajo en esta I.E, dado que dentro de la ciudad se constituye como uno de los centros educativos de prestigio. Por otro lado un significativo 86% de los trabajadores encuestados muestran actitudes de indiferencia con una significativa falta de estimulación personal, lo que evidencia poco o nada sentido de pertenencia e identificación con la I.E. Nuestra Señora de Lourdes, es necesario que los trabajadores estén motivados para que puedan demostrar un apoyo y colaboración con los demás y puedan sentirse realmente en un ambiente de segundo hogar, dado por el tiempo dedicado como al propio dinamismo de la profesión docente que exige una compenetración con el educando, y para ello la estabilidad emocional que amerita para enseñar y dirigir es factor importante para el logro de las metas institucionales y profesionales individualmente trazadas.



**Tabla 8:** Descripción de los resultados de las dimensiones de Clima Laboral.

| Clima laboral   | Totalmente desacuerdo |    | En desacuerdo |     | Indiferente |     | De acuerdo |     | totalmente de acuerdo |    |
|-----------------|-----------------------|----|---------------|-----|-------------|-----|------------|-----|-----------------------|----|
|                 | F                     | %  | F             | %   | F           | %   | F          | %   | F                     | %  |
| Estructura      | 0                     | 0% | 6             | 17% | 21          | 58% | 9          | 25% | 0                     | 0% |
| Responsabilidad | 0                     | 0% | 5             | 14% | 21          | 58% | 28         | 78% | 0                     | 0% |
| Recompensa      | 0                     | 0% | 4             | 11% | 18          | 50% | 14         | 39% | 0                     | 0% |
| Riesgo          | 0                     | 0% | 4             | 11% | 21          | 58% | 10         | 28% | 1                     | 3% |
| Calor           | 0                     | 0% | 5             | 14% | 20          | 56% | 11         | 31% | 0                     | 0% |
| Apoyo           | 0                     | 0% | 8             | 22% | 15          | 42% | 12         | 33% | 1                     | 0% |
| Estándares      | 0                     | 0% | 5             | 14% | 20          | 56% | 11         | 31% | 0                     | 0% |
| Conflicto       | 0                     | 0% | 6             | 17% | 23          | 64% | 6          | 17% | 1                     | 3% |
| Identidad       | 0                     | 0% | 6             | 17% | 15          | 42% | 12         | 33% | 3                     | 8% |

Fuete: Elaboración propia



Fuete: Elaboración propia

**Figura 4:** Descripción de los resultados de las variables de Clima Laboral en sus dimensiones.

**Análisis:** En el análisis de los datos de la tabla N° 9 y gráfico N° 4 referido a las dimensiones de clima laboral se obtuvo los siguientes resultados:

El 58% de los trabajadores encuestados prefieren una respuesta indiferente a la organización que tiene la Institución Educativa, un 25% lo evalúa como optima, por tanto, un 17% se halla en desacuerdo con las dispersiones de la I.E.

El 58% de los trabajadores encuestados prefieren una respuesta indiferente a la responsabilidad que tienen dentro de la Institución Educativa, un 28% lo evalúa su compromiso de una manera óptima, mientras que un 14% se halla en desacuerdo y no muestra iniciativa dentro de la I.E.

El 50% de los trabajadores encuestados muestran su indiferencia frente al reconocimiento brindado, un 39% de trabajadores evidencian estar de acuerdo por tanto un 11% se halla en de acuerdo de las recompensas por el trabajo que realizan.

Un 58% de los trabajadores encuestados se muestran indiferente frente a los riesgos que se toman, por tanto, un 28% y un 3% se afirman estar de acuerdo a los nuevos retos y un 11% muestra su negatividad ante el logro de objetivos propuestos.

El 55% de los trabajadores encuestados prefieren una respuesta indiferente acerca de las relaciones personales entre colegas, un 31% de los trabajadores encuestados perciben que existen buenas relaciones, mientras que un 14% se pronuncia con una percepción del ambiente no grato.

El 42% de los trabajadores encuestados expresan ser indiferentes ante el apoyo entre compañeros de trabajo, un 33% y un 3% opinan que, si existe un espíritu de ayuda, mientras que para un 22% de trabajadores es deficiente el apoyo mutuo.

Un 55% de los trabajadores encuestados prefieren una respuesta indiferente ante las normas y estándares que la I.E propone, por tanto, un 31% se encuentra satisfecho ante lo impuesto, y un 14% se halla en desacuerdo ante las políticas establecidas por la I.E.

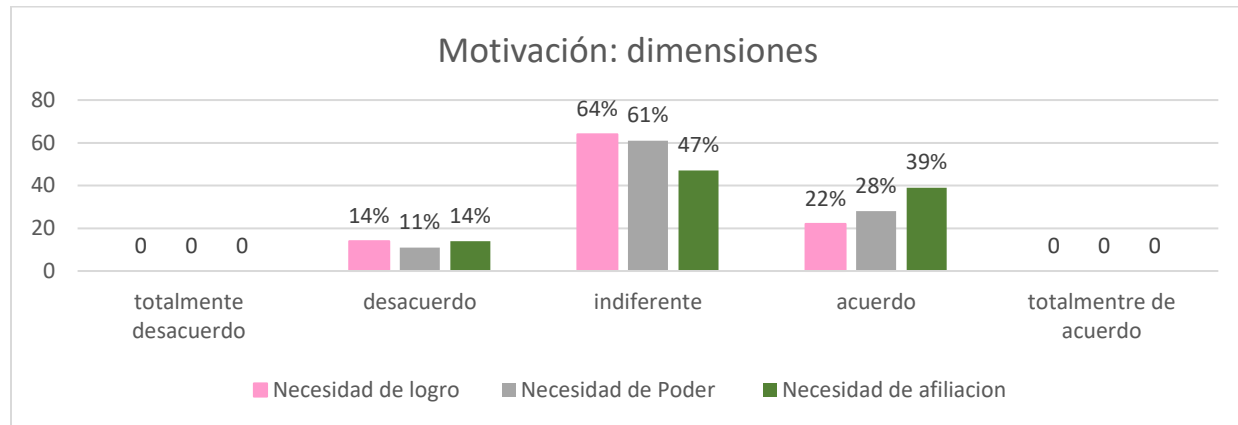
EL 64% de los trabajadores encuestados manifiesta tener un alto grado de indiferencia frente a las diferencias de sus colegas, un 17% y un 3% enfrentan de manera asertiva el grado de conflicto, mientras que un 16% teme enfrentar soluciones.

Un 42 % de los trabajadores encuestados expresan tener una actitud indiferente frente a la identidad con la I.E, un 8% y un 33% de trabajadores expresan un sentimiento de pertenencia a su lugar de trabajo, mientras que un 17% no comparte los objetivos comunes.

**Tabla 9:** Descripción de los resultados de las dimensiones de Motivación

| Necesidad de Motivación | Totalmente desacuerdo |    | En desacuerdo |     | Indiferente |     | De acuerdo |     | totalmente de acuerdo |    |
|-------------------------|-----------------------|----|---------------|-----|-------------|-----|------------|-----|-----------------------|----|
|                         | F                     | %  | F             | %   | F           | %   | F          | %   | F                     | %  |
| N. Logro                | 0                     | 0% | 5             | 14% | 23          | 64% | 8          | 22% | 0                     | 0% |
| N. Poder                | 0                     | 0% | 4             | 11% | 22          | 61% | 10         | 28% | 0                     | 0% |
| N. Afiliación           | 0                     | 0% | 5             | 14% | 17          | 47% | 14         | 39% | 0                     | 0% |

Fuete: Elaboración propia



Fuete: Elaboración propia

**Figura 5:** Descripción de los resultados de las variables motivación en sus dimensiones.

**Análisis:** Del análisis de los datos tabla N° 10 y gráfico N° 5 referido a las dimensiones de clima laboral se logró los siguientes resultados:

Los resultados evidenciaron a un 64% del personal encuestado que prefieren no opinar en cuanto a su desempeño dentro de la I.E , mientras que un 22% manifiesta haber cumplido sus expectativas en el trabajo, por tanto, un 14% no está de acuerdo a los resultados obtenidos.

Un 61% de los trabajadores encuestados manifestaron sentir indiferencia ante la necesidad de poder de la autonomía en el trabajo, mientras que un 28% de los encuestados coinciden que tienen el control y buscan el reconocimiento social del trabajo realizado, por tanto, un 11% muestra su falta de control y respaldo dentro de la I.E. El 47% de los trabajadores encuestados se sienten indiferentes ante las relaciones entre sus colegas, un 39% de los encuestados manifiesta sentirse en un ambiente de unidad, mientras que un 14% de los trabajadores encuestados no sienten pertenencia a la Institución Educativa.

**Tabla 10:** Correlación de Spearman entre la variable Clima Laboral y la Necesidad de Logro

|                   |                                 | CL                | EST<br>R | RES<br>P | RE<br>C | RI   | CA          | AP       | ES<br>T     | CONF | IDEN        |             |
|-------------------|---------------------------------|-------------------|----------|----------|---------|------|-------------|----------|-------------|------|-------------|-------------|
| Rho de<br>Sperman | Coefficient<br>e de<br>Relación | 1.000             | 0.99955  | 1        | 1       | 1    | 0.9999<br>4 | 1        | 0.9999<br>4 | 1    | 0.9998<br>7 | 0.9999<br>4 |
|                   | Sig.<br>Bilateral               | $\alpha=0.0$<br>1 | .000     | .000     | .000    | .000 | .000        | .00<br>0 | .000        | .000 | .000        | .000        |
|                   | Muestra                         |                   | 36       | 36       | 36      | 36   | 36          | 36       | 36          | 36   | 36          | 36          |
|                   | Error<br>estimado               | 0.010             |          |          |         |      |             |          |             |      |             |             |

Fuete: Elaboración propia

De acuerdo al valor del coeficiente de correlación de Spearman ( $r_s = 0.999$ ) se evidencia que existe una relación positiva alta entre el Clima Laboral y la Necesidad de Logro, además la significancia aproximada (Sig Aprox =0.000) es menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ), por lo tanto, se puede afirmar que si existe relación entre el Clima Laboral y la Necesidad de Logro en la I.E Nuestra Señora de Lourdes en Bambamarca

**Tabla 11:** Correlación de Spearman entre la variable Clima Laboral y la Necesidad de Poder

|                   |                                 | CL                | EST<br>R    | RES<br>P | RE<br>C | RI   | CA          | AP       | ES<br>T     | CONF | IDEN        |             |
|-------------------|---------------------------------|-------------------|-------------|----------|---------|------|-------------|----------|-------------|------|-------------|-------------|
| Rho de<br>Sperman | Coefficient<br>e de<br>Relación | 1.000             | 0.9995<br>5 | 1        | 1       | 1    | 0.9999<br>4 | 1        | 0.9999<br>4 | 1    | 0.9998<br>7 | 0.9999<br>4 |
|                   | Sig.<br>Bilateral               | $\alpha=0.0$<br>1 | .000        | .000     | .000    | .000 | .000        | .00<br>0 | .000        | .000 | .000        | .000        |
|                   | Muestra                         |                   | 36          | 36       | 36      | 36   | 36          | 36       | 36          | 36   | 36          | 36          |
|                   | Error<br>estimado               | 0.010             |             |          |         |      |             |          |             |      |             |             |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al valor del coeficiente de correlación de Spearman ( $r_s = 0.999$ ) se evidencia que existe una relación positiva alta entre el Clima Laboral y la Necesidad de Poder, además la significancia aproximada (Sig Aprox =0.000) es menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ), por lo tanto, se puede afirmar que si existe relación entre el Clima Laboral y la Necesidad de Poder en la I.E Nuestra Señora de Lourdes en Bambamarca.

**Tabla 12:** *Correlación de Spearman entre la variable Clima Laboral y la Necesidad de Afiliación*

|                 |   |               | CL      | EST<br>R | RES<br>P | RE<br>C | RI      | CA   | AP      | ES<br>T | CONF    | IDEN    |
|-----------------|---|---------------|---------|----------|----------|---------|---------|------|---------|---------|---------|---------|
| Rho de Spearman | Coefficiente de Relación Sig. Bilateral | 1.000         | 0.99955 | 1        | 1        | 1       | 0.99994 | 1    | 0.99994 | 1       | 0.99987 | 0.99994 |
|                 |   | $\alpha=0.01$ | .000    | .000     | .000     | .000    | .000    | .000 | .000    | .000    | .000    | .000    |
|                 | Muestra                                 |               | 36      | 36       | 36       | 36      | 36      | 36   | 36      | 36      | 36      | 36      |
|                 | Error estimado                          | 0.010         |         |          |          |         |         |      |         |         |         |         |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al valor del coeficiente de correlación de Spearman ( $r_s = 0.999$ ) se evidencia que existe una relación positiva alta entre el Clima Laboral y la Necesidad de Afiliación, además la significancia aproximada (Sig Aprox =0.000) es menor que el nivel de significancia ( $\alpha =0.05$ ), por lo tanto, puede aseverarse que si existe relación entre el Clima Laboral y la Necesidad de Afiliación la I.E Nuestra Señora de Lourdes en Bambamarca.

#### **IV. DISCUSIÓN**

Una institución educativa no es solo un lugar físico donde se realizan las labores académicas, sino que es también una entidad viva, por la que demanda lograr un ambiente agradable de trabajo, donde sus miembros perciban acogida y un trato agradable entre colegas de labor educativa bajo una visión conjunta y que ese buen clima laboral se demuestre en el trabajo bien desarrollado y en la educación de calidad que se brinda a los estudiantes, con una motivación a cumplir los objetivos personales y comunes, esto fue el principio motor del presente estudio.

Como señala Chiavenato (2007) la motivación funciona como resultado de fuerzas activas e impulsadoras referidas como diseño o rechazo. Cuando las personas buscan satisfacer su necesidad de poder, afiliación y logro, aunque es consciente que los objetivos y metas son distintos de los suyos esta desea sobresalir, desea empoderarse, pero también quiere evitar rechazos hacia su persona, no basta tener un impulso intrínseco de bienestar, tiene que esforzarse por lograrlo, construir un ambiente adecuado donde madure sus deseos y se establezca en sus logros.

Teniendo en cuenta estos factores se tomó la decisión de efectuar esta investigación titulada “Clima Laboral y motivación de los trabajadores de la I.E. Nuestra Señora de Lourdes en Bambamarca, porque se refleja una realidad preocupante para sus líderes, como el entorno educativo percibido por los mismos estudiantes y calificado por ellos mismos como indiferente y de malas relaciones que incluso contagia y mueve al desinterés. Tras los mismos, en las necesidades motivacionales de logro, poder y afiliación de McClelland, en la que el resultado del muestreo ubica al personal en una zona de respuesta “indiferente” de su propia motivación, e “indiferente” en la realidad del clima laboral, causa cuestionamientos lógicos, para interpretación de los resultados, se puede explicar este fenómeno efectuado desde las investigaciones de resultados con las escalas Likert de Rojas y Fernández (2000) quienes ven la relevancia de estas respuestas cuando el grupo sobreentiende que su respuesta está en escala. Debido que las encuestas pasaron por las evaluaciones necesarias de nivel de confiabilidad y la tendencia era la variedad de respuestas hacia un extremo, pero como dice Hernández, Espejo, Gonzales y Gómez (2001) en la Investigación de la Metodología de las encuestas de la Universidad de Valencia y Barcelona, discurren en el uso de categorías centrales en las encuestas ante el cuestionamiento en su uso, aplicados en contextos organizacionales; determinaron que la categoría central no presenta la probabilidad de elección cuando esta significa “duda”, “indecisión” o “prefiero no responder”, en cambio pueden estar

acostumbrados a entenderlo como un “estoy en el medio”, “estoy en proceso”, “se está en proceso” es decir consideran como paso gradual a la respuesta de “Indiferente”

Los resultados obtenidos no solos demuestran la existencia una correlación positiva alta entre el Clima Laboral y la motivación, sino corrobora las conclusiones de Horna (2017) que coincide que el nivel de autonomía, rasgo importante de la necesidad de poder, se ve afectado cuando la motivación extrínseca es escasa, al igual que mantienen el rubro de identidad baja, que como se ha visto tiene la fuerte significancia cuando el trabajador internaliza el grado de importancia de su persona y contribución a la institución. Así También Bardales (2018) que en las dimensiones de estima/cambio que tiene que ver con asumir riesgos en la toma de decisiones encuentra un grado medio de relación, situando en un porcentaje bordeando los 50%, describe que esta situación es fruto de una falta de reconocimiento y empoderamiento del líder, lo que ocurre en la realidad de la I.E. “Nuestra Señora de Lourdes” evidenciado en las encuestas, tras las respuestas de objeción a la gestión de la dirección.

La relación que arroja el resultado es un 0.9999; (el coeficiente de correlación de Rho de Spearman) que comprueba una vez más, que a un excelente nivel de clima laboral, le corresponde un alto nivel de motivación, o a un deficiente nivel de clima laboral, se debe a una baja motivación en los trabajadores. Por lo tanto, el nivel de Clima laboral y de la motivación es medio en la Institución investigada, desde una visión general como lo arrojan los cuadros, el grupo siente que está en camino o vías, pero hace falta más impulso en la toma de riesgo, si bien cada quien es responsable, pues la necesidad de logro como fuerza intrínseca mueve a responder de esa manera, no es el nivel óptimo que se necesita como clima de institución donde se genere nuevos y mejores aprendizajes. Ante un nivel medio se mantiene latencia de mejora, pero también un grado de conformismo, de esa manera, tal como afirma Atkinson (1966) el logro de la mejora del aprendizaje de los niños y adolescentes es motivado por un el clima que se percibe como optimo, donde se proporciona seguridad, serenidad para el proceso de adherencia de conocimientos y fortaleza de habilidades y capacidades. Así también, como lo demostró Espinoza (2018), en su investigación de tesis, en la que asevera en su conclusión y propuesta que el clima institucional mantiene una fuerte y significativa correlación al obtener el resultado según el Rho de Spearman ,621\*\* de significancia entre las dos variables. Esto podría suponer que los propios educandos pueden desarrollar habilidades para la sana convivencia desde el ejemplo de los trabajadores de

sus propia I.E. no por un sentido teórico sino por la experiencia y vivencia y de manera más creciente la recepción del aprendizaje.

Así mismo, para la prueba de hipótesis, los resultados indican que el significado bilateral  $p = 0,000 < \alpha = 0,01$  (error estimado); rechazándose así, la hipótesis nula  $H_0$  y reconocer como verdadera la hipótesis alterna “existe relación significativa entre el clima laboral y la motivación de los docentes de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Lourdes” Bambamarca en el año lectivo 2019, con nivel de significancia del 0.05 y el nivel de confianza de 95%. El resultado tiene relación con lo expuesto por Chiavenato (2009), sobre la influencia y retroalimentación de las dos variables obtenidas también en sus investigaciones, que reconocen la postura de los factores del clima organizacional en la motivación de los trabajadores en una empresa, en este caso de la institución educativa, estos factores son las dimensiones del clima organizacional propuestas por Litwin y Stringer (1968), que afirman que los componentes de cualquier sistema organizacional actúan directamente sobre el ambiente organizacional donde se interactúa en todas sus dimensiones y al ser percibido por los colaboradores, pueden ser modificados, generando un comportamiento emergente en las actividades de interacción laboral, todas estas secuencias de cambios y percepciones mejoran el desempeño de la organización .

Los trabajadores tienen un alto grado de respuesta “indiferente” también esto conlleva a concluir que la identidad hacia la institución educativa no es trabajada y esto se debe a que el ambiente laboral es deficiente porque está mal direccionado con relaciones interpersonales quebrantadas y con la tendencia de direccionar la responsabilidad por el bienestar personal más que por el común. Por su parte podemos evidenciarlo con lo que manifiesta Chiavenato (2009) donde expresa la dependencia del clima organizacional al estilo de liderazgo con la que gestiona el responsable o cabeza de grupo, así como las políticas y valores existentes de la estructura organizacional, es por lo tanto, imprescindible estudiar las características de la personas a las que dirige, como naturaleza del negocio o este caso la misión educativa y de la etapa de vida de la institución, es así que de acuerdo al rubro al que se pertenezca en este caso el sector educativo el liderazgo es un pilar sumamente importante para saber conducir a todas las personas con las que se cuentan de diferentes edades y rubros de trabajo como nombrados o contratados y de quienes debe estar sumamente interesado y preocupado para lograr cumplir los objetivos propuestos por parte de la institución, aún más en este ambiente laboral donde el rol más importante dentro del grupo de trabajo y el grado de motivación con el que cuente cada integrante o cada trabajador, recae en el



liderazgo de la dirección y aún más cuando se trabaja con un grupo extenso como es en la I.E Nuestra Señora de Lourdes en la ciudad de Bambamarca. En tal sentido los componentes del clima laboral y la motivación son el soporte necesario para que la Institución Educativa sea eficiente. Poniendo énfasis al rol que cumple el líder dentro del centro de estudios, que es quien debe generar los medios que permitan el desarrollo motivacional para fomentar un clima laboral favorable y óptimo, y no la indiferencia que se muestra contantemente en los trabajadores de la Institución Educativa.

El liderazgo influye mucho en el desarrollo de una institución, es el caso de Nuestra Señora de Lourdes que acoge a más de 450 estudiantes todos los días en las aulas, el estilo ineficiente liderazgo que tenga el director influye y en la organización que es endeble en su estructura como se recoge en los resultados, el poco interés manifestado por los asuntos personales de los trabajadores, la incomprensión y falta de motivación con incentivos ya sea materiales y emocionales ha llevado a que más de un 90% de los trabajadores muestren tanta infidencia con respecto al ambiente que se vive a diario entre ellos, y pues la motivación es otro factor involucrado directamente donde de la misma manera se muestra la indiferencia al hecho en que ellos actúan y quieren lograr. Se entiende por ello a Kossen (1995), cuando menciona que para que la persona pueda cambiar en una actitud deseada, el eje es el estímulo del líder, quien tiene el arte de desplazar el comportamiento de todo el grupo de acuerdo al enfoque y política de su organización

Ahora la importancia de la relación que tiene el clima laboral y la motivación lo cual resalta en esta investigación y es admitida estadísticamente según Chiavenato donde las dimensiones del Clima de una organización intervienen directamente en la conducta de los trabajadores, si bien el líder es uno de los principales ejes, todo el ambiente circundante: organización y relaciones interpersonales poseen una gran relación de influencia, así su desempeño y actitud pueden verse retratados de manera negativa o positiva dentro de la Institución Educativa.

Durante la investigación se ha considerado antecedentes que ayudaron a encontrar ciertos resultados similares y a profundizar en la investigación, por tanto se demuestra la relación que halló Pérez (2015) en la Institución Educativa Consejo Medellin, sobre la comunicación como medio irremplazable para que directivos y docentes puedan concretizar y unir esfuerzos, plantar metas colaborativas para obtener destacados resultados comunes. No basta solo informar, sino entablar diálogos de construcción positiva con sus colegas y colaboradores, aperturarse a comprender el punto de vista de otro, su posición, necesidad, entre otros. Desde un lenguaje

alturado y de respeto, incluso con un enfoque apreciativo y asertivo, recatando el valor y lo mejor de la persona, de la institución y el mismo contexto. Contrastando estos aportes con la realidad de la I.E Nuestra Señora de Lourdes en Bambamarca quien con nuestra investigación se relaciona a los resultados obtenidos se hace un incapié en la comunicación interna tanto la comunicación horizontal como la vertical pilar fundamental de una organización, analizado a la realidad de la I.E Nuestra Señora de Lourdes y demostrada con los resultados obtenidos que revela la existencia de una comunicación sesgada donde no se informa suficientemente a los empleados sobre los cambios, actividades, responsabilidades, entre otros, logrando una desconfianza y mala relación con el líder, improvisaciones en las actividades, como expresiones de quejas y disconformidad, la misma que lleva a captar la atención para una futura evaluación sobre la estructura interna de comunicación. Esta tiene un grado de relación significativa con relación a la necesidad de logro, un 25% se encuentra satisfecho con la forma comunicativa de la institución, ante un grupo donde la necesidad de logro es alta, es imprescindible que se mantengan informados, el deseo que manifiestan porque sus coordinadores puedan mantenerlos actualizados de las decisiones, cambios, formación, capacitaciones se manifiesta como el deseo de superación y de hacer las cosas bien (McClelland, 1961)

Ante las necesidades que deben satisfacer, las personas canalizan su energía como menciona Dalton (2007) “la Motivación es el estímulo emocional que nos hace actuar”, al tener personal consciente de sus fuerzas motivadoras, de la intención que guarda para cumplir sus propósitos, posibilita el logro de las mismas ya sean personales o institucionales. Es importante resaltar que si la institución educativa sabe motivar a sus trabajadores habrá mejores resultados por tanto la educación a los estudiantes será de calidad y al mismo tiempo se fomentará un clima laboral agradable donde exista apoyo mutuo y se resalte esa unión entre trabajadores que como educadores tienen que ser ejemplo para los estudiantes y demostrar un ambiente de fraternidad y con una alta motivación que reflejara en el modo de enseñanza y de llegar a los estudiantes para que los aprendizajes, como se expuso anteriormente, también se demuestre el logro que se espera, por tal motivo, los líderes en este caso, de la institución educativa deben priorizar la satisfacción de las necesidades de los docentes y personal administrativo con la única misión de comprometerlos con los objetivos institucionales creando una fuerte adhesión a la identidad propia del centro educativo.

El grupo trabajador investigado muestra una alta necesidad de afiliación, posee una fuerte tendencia a pertenecer a un grupo, según observaciones de ellos mismos, durante el recojo de datos, suelen inclinarse hacia una comunidad que los respalde, cuando hallan eso, el clima de confianza y amistad surgen de manera natural, si bien Maslow habla de calor y acogida, y a la naturaleza de la persona a inclinarse hacia aquellos que les proporciona una cierta seguridad. Se puede interpretar desde la teoría de las necesidades Macclelland (1961) y a la vez comprobarlas, cuando apunta que esta respuesta afectiva es la demanda de no sentirse solos, el trabajo en equipo es ese respaldo, donde frecuentemente van evaluando su interacción o de forma coloquial como equipo; anotaba el autor, que son buenos gestores, pero no hay un fuerte liderazgo, si bien hay organizadores y coordinadores, el liderazgo propiamente con sus características de perfil, no se encuentran entre ellos, se mueven en un plano más horizontal y de decisiones colegiadas.

Sin bien su grado señalado como “Indiferente” que manifiesta una cierta tendencia individualista, esta también corrobora la manera de comportarse de las personas que gozan de una alta necesidad de logro, dado que las fuerzas que lo impulsan son intrínsecas, su que hacer es muy personalizado, su autoevaluación es la que permite trazarse sus propias metas, estas pueden ser manifestadas por su grado de exigencia que manifiestan en sus comportamientos si son de temperamento más espontáneo y extrovertido, más los datos de las encuestas manifiestan que se tiende a guardarse para sí sus sueños profesionales y de trabajo.

Causa un cuestionamiento importante sobre la falta de motivación hacia la autonomía y liderazgo como la satisfacción a la necesidad de poder, el grupo señala en la encuesta que la resolución de conflictos no es adecuada y la desatención de unos y otros prima en el ambiente, un evidente rechazo a su líder cuando este no responde con una organización adecuada en su gestión, con un 28 % de sentimiento de no ser influyente, de no sentir reconocimiento, ni respaldo; ambiente que no les impulsa mostrar la capacidad de liderazgo, repuesta de preferencia a que los lideren y criticar al líder, pero no liderar y aceptar críticas. Respalda la naturaleza del grupo señalada como fuerte necesidad de afiliación y medio a baja necesidad de poder.

Por lo tanto, estos resultados corroboran las investigaciones en los antecedentes citados y profundiza la fuerza motivadora de las personas. Siendo una investigación que por primera vez en dicha localidad de Bambamarca ha sido realizada, dejará como aporte las tendencias a satisfacer a las necesidades de logro, poder y afiliación dentro del grupo de trabajadores de una Institución Educativa ubicada en la zona urbano –rural, deja en postrimería las recomendaciones para una

mejora en las estrategias motivacionales al personal como también puntos de guía para establecer un ambiente laboral adecuado.

## V. CONCLUSIONES

1. Se concluye que existe correlación positiva alta y perfecta entre el clima laboral y la motivación de los trabajadores de la I.E Nuestra Señora de Lourdes en Bambamarca; esta relación representa un 0.999 según el resultado estadístico de Rho de Spearman. Asimismo, para la prueba de hipótesis, los resultados indican que el significado bilateral  $p= 0,000 < \alpha = 0,001$  (error estimado); por lo que se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna  $H_1$ .
2. Existe una correlación alta y perfecta entre el clima laboral y necesidad de logro de los trabajadores; esta relación representa un 0.999 según el resultado estadístico de Rho de Spearman. Asimismo, para la prueba de hipótesis, los resultados indican que el significado bilateral  $p= 0,000 < \alpha = 0,001$  (error estimado); por lo que se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna  $H_1$ .
3. Existe una correlación alta y perfecta entre el clima laboral y necesidad de poder de los trabajadores; esta relación representa un 0.999 según el resultado estadístico de Rho de Spearman. Asimismo, para la prueba de hipótesis, los resultados indican que el significado bilateral  $p= 0,000 < \alpha = 0,001$  (error estimado); por lo que se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna  $H_1$ .
4. Existe una correlación alta y perfecta entre el clima laboral y necesidad de afiliación n de los trabajadores; esta relación representa un 0.999 según el resultado estadístico de Rho de Spearman. Asimismo, para la prueba de hipótesis, los resultados indican que el significado bilateral  $p= 0,000 < \alpha = 0,001$  (error estimado); por lo que se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna  $H_1$ .

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Se propone realizar un análisis cualitativo de todos los trabajadores, para conocer a fondo la causa de la indiferencia la que ha generado la poca identificación con la Institución Educativa.
2. Realizar sesiones de Coaching que permitan una reflexión interna de las motivaciones de cada uno de los trabajadores para una mejor relación personal, con sus colegas de trabajo que dé como resultado un ambiente de trabajo saludable.
3. Es necesario que la Institución deba promover desde la dirección actividades recreativas, talleres de integración, estrategias de motivación, comunicación asertiva, solución de conflictos, para mejorar las relaciones fraternas aprovechando de manera positiva los principios de la espiritualidad de la congregación que las regenta.
4. Se recomienda que el personal directivo y todo el ejerza un liderazgo dentro de la I.E participe de capacitaciones de organización, comunicación interna, gestión con la finalidad de asumir el liderazgo del equipo que dirige, mejorar la organización en la comunicación interna.

## **REFERENCIAS**

- Atkinson, J. y Beather, N (1966). *A theory of achievement motivation*. New York: John Wiley.
- Bardales, J. (2015). *Clima laboral y motivación laboral en docentes de una Institución Educativa estatal de Trujillo*. Tesis de licenciatura. Universidad Antenor Orrego Trujillo.
- Barmann, T. (1965) *Demkeyziehung in progarmmientern*. Untenrrebe. Menz Munich.
- Bernal C. (2006) *Metodología de la investigación científica*. Colombia. Editorial Person segunda edición. Pearson Education.
- Chiavenato, I. (2007) *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. México Editorial McGraw-Hill Octava Edición.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La Dinamica Del éxito en organizaciones*. México: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Proceso de la administración*. México: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la teoría general de la administración*. 5ta edición. México: Editorial McGraw Hill.
- Contreras B. Matheson P. Rubio N (1984) *Una herramienta para medir clima organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer*. Editorial Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Dalton M., Hoyle, D y Watts, M. (2007). *Relaciones Humanas*. Tercera edición. México. International Thomson Editores, S.A
- Davis, K. y Newstron J. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Editorial McGraw Hill. Décima Edición.

Horna, G. (2018). *La motivación y su relación con el clima laboral de los trabajadores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL – Ferreñafe*. Tesis Magisterial Chiclayo.

Kolp, D. y Boyatzis, R. (1976). *On the dynamics of the helping relationship en Jornal of Apphed Behavioral*.

Kossen, S. (1995) *Recursos Humanos en las organizaciones*. México.

Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). *Motivation y organizational e*. Boston: Harvard Business School Press.

Maslow, F. (1943). *A Theory of Human Motiation. Psychological Review*, 50, 370-396.954)

Martínez, Martha (2017) *La importancia del reconocimiento laboral*, Artículo Académico, Business School. Recuperado de:  
<https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/la-importancia-del-reconocimiento-laboral/>

McClelland, D. (1989). *Estudio de motivación humana*. España Editorial NARCEA, S.A.

MINEDU (2018) *Pautas para implementar la Jornada de Reflexión*, Recuperado de  
<http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2019/04/Jornada-de-reflexi%C3%B3n.pdf>

Pérez, M. (2015). *Estudio del clima organizacional y motivación docente en la Institución Educativa Consejo de Medellín*. Tesis Magistral. Universidad de San Buena Ventura.

Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones Y Modelos De Abordaje*. (Tesis inédita de grado). Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Cundinamarca, Colombia.



Robbins S (2004) *Comportamiento Organizacional*. México.

Robbins, S. (2004) *Clima Organizacional*. España

Rodriguez, D. (2001). *Diagnostico Organizacional*. Editorial Alfaomega, México. D.F.

Raynor, J y Terterbalin, R. (1982) *Motivation, carer, striving, and a ging* Hemispete Publishing.  
Nueva York.

Sanz, M.T., Meléndez, F.J, Del Prado, M. & Conde, M. (2019). *Psicología de la Motivación*.  
Madrid: Sanz y Torres.

Silva, G. (2018) *Clima institucional y el aprendizaje en la institución educativa “María Parado de Bellido” Yanacancha Pasco*. Tesis Magistral. Universidad César Vallejo

Veroff, J. (1957) *Development and volidation of a projective measure of power motivation en*  
*Jornal of Abnurm al and Social Pryechatogy*.

Winter, D. Y Healy. J (1982). *An Integrated sytem of scoring motives in running text*. Reability  
an convergent. Departamento de Psicologia. Wesleyan University.

# ANEXOS

## Anexo 01

### Matriz de consistencia de un proyecto de investigación científica

| <b>PROBLEMA</b>  | <b>OBJETIVOS</b>   | <b>HIPÓTESIS</b>  | <b>VARIABLES</b>                       | <b>METODOLOGÍA</b>  |
|--|--|---|--|---|
| <b>PROBLEMA GENERAL:</b><br>¿Cuál es la relación que existe entre el clima laboral y la motivación de los trabajadores de la I.E Nuestra Señora de Lourdes en Bambamarca?  | <b>OBJETIVO GENERAL:</b><br>Determinar la relación que existe entre el clima laboral y la motivación de los trabajadores de la I.E Nuestra Señora de Lourdes en Bambamarca.  | H <sub>1</sub> : Existe relación significativa entre el clima laboral y la motivación de los trabajadores de la I.E Nuestra Señora de Lourdes en Bambamarca.<br>H <sub>0</sub> : No existe relación significativa entre el clima laboral y la motivación de los trabajadores de la I.E Nuestra Señora de Lourdes en Bambamarca.   |  |   |
| <b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b>  | <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>   | <b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b>  |  |   |
| <p>¿Cómo perciben los trabajadores el clima laboral en la I.E Nuestra Señora de Lourdes en Bambamarca?</p> <p>¿Cuál es el nivel de motivación de los trabajadores de la I.E Nuestra Señora de Lourdes en Bambamarca?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el clima laboral y la necesidad de poder de los trabajadores de la I.E Nuestra Señora de Lourdes en Bambamarca?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el clima laboral y la necesidad de logro de los trabajadores de la I.E Nuestra Señora de Lourdes en Bambamarca?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la motivación y la necesidad de poder de los trabajadores de la I.E Nuestra Señora de Lourdes en Bambamarca?</p> | <p>Conocer la percepción que tienen los trabajadores del clima Laboral de la I.E. Nuestra Señora de Lourdes de Bambamarca.</p> <p>Conocer el nivel de motivación de los trabajadores de la I.E. Nuestra Señora de Lourdes en Bambamarca.</p> <p>Determinar la relación que existe entre el Clima laboral y la necesidad de logro en los trabajadores de la I.E Nuestra Señora de Lourdes en Bambamarca.</p> <p>Determinar la relación que existe entre el Clima laboral y la necesidad de poder en los trabajadores de la I.E Nuestra Señora de Lourdes en Bambamarca.</p> <p>Determinar la relación que existe entre el Clima laboral y la necesidad de afiliación en los trabajadores de la I.E Nuestra Señora de Lourdes en Bambamarca.</p> | <p>Existe relación significativa entre el clima laboral y la necesidad de logro en los trabajadores de la I.E Nuestra Señora de Lourdes en Bambamarca.</p> <p>Existe relación significativa entre el clima laboral y la necesidad de poder en los trabajadores de la I.E Nuestra Señora de Lourdes en Bambamarca.</p> <p>Existe relación significativa entre el clima laboral y la necesidad de afiliación en los trabajadores de la I.E Nuestra Señora de Lourdes en Bambamarca.</p> | <p>CLIMA LABORAL</p> <p>MOTIVACION</p> | <p>Tipo de estudio</p> <p>Descriptivo - Correlacional</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Área de estudio:<br/>I.E. Nuestra Señora de Lourdes</p> <p>Población y muestra:<br/>Trabajadores de la I.E</p> <p>Instrumentos:<br/>Encuesta</p> <p>Valoración estadística en escala Licker</p> |

## Anexo 02

### Instrumento de medición variable clima laboral

#### Encuesta

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer el clima laboral de su Institución Educativa y el nivel de motivación de los trabajadores de la misma. La información que se recoja será utilizada con fines académicos por lo que pedimos su colaboración contestando con sinceridad las siguientes preguntas divididas en dos partes: Clima laboral y motivación. Garantizamos absoluta confidencialidad, agradeciendo su valiosa colaboración:

**Indicaciones:** Lea cuidadosamente cada ítem y con total sinceridad marque con un aspa la respuesta que crea conveniente.

|           |   |                             |
|-----------|---|-----------------------------|
| LEYENDA : | { | 5= Totalmente de acuerdo    |
|           |   | 4= De acuerdo               |
|           |   | 3= Indiferente              |
|           |   | 2=En desacuerdo             |
|           |   | 1= Totalmente en desacuerdo |

#### I Parte:

#### Clima Laboral

|    | ÍTEMS  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1  | La I.E. se preocupa de que yo tenga claro la axiología educativa, la estructura de organización jerárquica, su misión y visión, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno. |   |   |   |   |   |
| 2  | En esta I.E. no es necesario el permiso de la dirección para realizar cada cosa  |   |   |   |   |   |
| 3  | En esta I.E. existe demasiado formalismo para la presentación de nuevas propuestas educativas o de organización.   |   |   |   |   |   |
| 4  | A veces en las actividades del colegio trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.  |   |   |   |   |   |
| 5  | Considero que una de las prioridades de los líderes de la I.E. es que el personal se encuentre bien informado de la organización de las actividades  |   |   |   |   |   |
| 6  | En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente a quien consultar o a quien tenía que dirigirme   |   |   |   |   |   |
| 7  | Considero que los trabajadores de la I.E realizan bien su trabajo y no necesitan el monitoreo constante de sus jefes   |   |   |   |   |   |
| 8  | Ante los problemas en el trabajo no es necesario recurrir a nuestras autoridades, debemos resolverlos por sí solos.  |   |   |   |   |   |
| 9  | Algunos trabajadores no asumen su responsabilidad en sus tareas y actividades encomendadas   |   |   |   |   |   |
| 10 | Desempeño otras funciones que la dirección o coordinadores requieran cuando es necesario   |   |   |   |   |   |
| 11 | Generalmente tomo iniciativas, hago propuestas en el grupo de colegiado docente y administrativo en bien de la organización de la I.E.   |   |   |   |   |   |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 12 | En esta I.E. recibe estímulos (materiales y/o morales) ante el trabajo bien hecho y desempeño docente  |  |  |  |  |  |
| 13 | En esta I.E. existe sanciones adecuadas ante las faltas e irresponsabilidad de sus trabajadores  |  |  |  |  |  |
| 14 | En este I.E. se toma decisiones oportunas para alcanzar los fines propuestos.  |  |  |  |  |  |
| 15 | Los líderes de nuestra I.E. están dispuestos a asumir los riesgos de una buena iniciativa.   |  |  |  |  |  |
| 16 | El ambiente que predomina entre el personal de la I.E es agradable y de amistad.   |  |  |  |  |  |
| 17 | Algunos colegas de trabajo muestran una actitud de indiferencia hacia los demás  |  |  |  |  |  |
| 18 | En esta I.E. existen buenas relaciones humanas entre el directivo y el personal  |  |  |  |  |  |
| 19 | En esta I.E. las autoridades son poco comprensivas cuando se comete un error.  |  |  |  |  |  |
| 20 | La dirección muestra interés por los trabajadores de la I.E. brindado una relación de confianza  |  |  |  |  |  |
| 21 | En esta I.E. cuando tengo a cargo alguna actividad o responsabilidad, puedo contar con la ayuda del directivo.   |  |  |  |  |  |
| 22 | Cuando se trabaja por equipos todos los miembros se involucran en la tarea asignada  |  |  |  |  |  |
| 23 | La organización de la I.E. nos exige un rendimiento muy alto en nuestras labores y responsabilidades, los líderes insisten que mejores nuestro trabajo individual y grupal |  |  |  |  |  |
| 24 | En esta I.E. se valoran más las características personales del trabajador que su desempeño en su trabajo   |  |  |  |  |  |
| 25 | Se percibe en el personal que labora en la I.E la importancia que dan en su desempeño de trabajo.  |  |  |  |  |  |
| 26 | Cuando se origina un conflicto de opiniones, los trabajadores de la I.E. Practican la sinceridad, el respeto y la escucha activa.  |  |  |  |  |  |
| 27 | Es común en esta I.E. que los errores y faltas cometidos sean superados sólo con disculpas.  |  |  |  |  |  |
| 28 | La organización de la I.E. Nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestras autoridades.  |  |  |  |  |  |
| 29 | La dirección y los coordinadores siempre aceptan opiniones discrepantes entre los trabajadores   |  |  |  |  |  |
| 30 | Siento que mis colegas de trabajo están satisfechos de trabajar en esta I.E.   |  |  |  |  |  |
| 31 | Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien, los objetivos de la organización son acordes con mis objetivos personales   |  |  |  |  |  |
| 32 | Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la I.E..   |  |  |  |  |  |

## Instrumento de medición variable motivación

### II Parte: Motivación

| N° | ÍTEMS  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1  | He cumplido mis expectativas al trabajar en esta Institución Educativa   |   |   |   |   |   |
| 2  | Mi participación en la Institución educativa ha incrementado mi calidad profesional y me ha ayudado a fortalecer tener una visión más amplia de mi profesión |   |   |   |   |   |
| 3  | Logro resultados positivos de mis metas personales en mi centro laboral.   |   |   |   |   |   |
| 4  | Logro cumplir las responsabilidades de mi trabajo siendo de alta exigencia   |   |   |   |   |   |
| 5  | Ante alguna idea o pensamiento diferente al mío, lo asumo con respeto y vierto mi opinión.   |   |   |   |   |   |
| 6  | En la I.E. me han dado la oportunidad de ejercer liderazgo de un equipo  |   |   |   |   |   |
| 7  | Siento el respaldo del directivo de la I.E con mi desempeño laboral  |   |   |   |   |   |
| 8  | Siento que mi desempeño laboral es reconocido y valorado por la Institución Educativa  |   |   |   |   |   |
| 9  | Siento que tengo la capacidad de tomar decisiones sobre los trabajo que realizo dentro de la I.E.  |   |   |   |   |   |
| 10 | Influyo en las demás personas para poder alcanzar mis objetivos  |   |   |   |   |   |
| 11 | Mi tendencia en las relaciones con mis colegas de trabajo es de amistad y cordialidad  |   |   |   |   |   |
| 12 | Fomento un ambiente de unidad con espacios y acciones con mis colegas para integrarlos a la comunidad  |   |   |   |   |   |
| 13 | Cuando la institución educativa realiza actividades recreativas para mejorar la comunicación y relaciones entre los trabajadores participo en ellas          |   |   |   |   |   |
| 14 | Me siento bien cuando apoyo a la I.E. sin obtener compensación económica alguna, porque lo considero mi segundo hogar  |   |   |   |   |   |





MATRIZ DE VALIDACIÓN SOBRE MOTIVACIÓN

| VARIABLE           | DIMENSIONES                   | INDICADORES  | ITEMS  | OPCIONES DE RESPUESTA             |  |             |               | CRITERIOS DE EVALUACIÓN  |  |    |   |    |                                  |    |  | OBSERVACIÓN RECOMENDAC |    |    |    |  |
|--------------------|-------------------------------|--|--|-----------------------------------|--|-------------|---------------|--------------------------|--|----|---|----|----------------------------------|----|--|------------------------|----|----|----|--|
|                    |                               |  |  | Totalmente de acuerdo             | De acuerdo   | Indiferente | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | RELACIÓN ENTRE VARIABLE Y LA DIMENSIÓN |    | RELACIÓN ENTRE DIMENSIÓN Y EL INDICADOR |    | RELACIÓN ENTRE INDICADOR E ITEMS |    | RELACIÓN ENTRE ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTAS |                        |    |    |    |  |
|                    |                               |  |  |                                   |  |             |               |                          | SI                                     | NO | SI                                      | NO | SI                               | NO | SI   |                        | NO | SI | NO |  |
| MOTIVACION LABORAL | NECESIDAD DE LOGRO            | Exigencia del desempeño en el trabajo personal   | He cumplido mis expectativas al trabajar en esta Institución Educativa. Mi participación en la Institución educativa ha incrementado mi calidad profesional y me ha ayudado a fortalecer tener una visión más amplia de mi profesión.                          |                                   |  |             |               |                          |  |    |   |    |                                  |    |  |                        |    |    |    |  |
|                    |                               |  |  | Planificación con metas realistas | Logro resultados positivos de mis metas personales en mi centro laboral. |             |               |                          |  |    |   |    |                                  |    |  |                        |    |    |    |  |
|                    |                               | Manejo de confrontaciones  | Logro cumplir las responsabilidades de mi trabajo siendo de alta exigencia.  |                                   |  |             |               |                          |  |    |   |    |                                  |    |  |                        |    |    |    |  |
|                    |                               | Búsqueda de estatus  | Ante alguna idea o pensamiento diferente al mío, lo asumo con respeto y vierto mi opinión.<br>En la I.E. me han dado la oportunidad de ejercer liderazgo de un equipo.   |                                   |  |             |               |                          |  |    |   |    |                                  |    |  |                        |    |    |    |  |
|                    | NECESIDAD DE PODER            | Reconocimiento social  | Siento el respaldo del directivo de la I.E. con mi desempeño laboral.  |                                   |  |             |               |                          |  |    |   |    |                                  |    |  |                        |    |    |    |  |
|                    |                               | Autonomía en el control de las tareas personales   | Siento que mi desempeño laboral es reconocido y valorado por la Institución Educativa.   |                                   |  |             |               |                          |  |    |   |    |                                  |    |  |                        |    |    |    |  |
|                    |                               | Influencia en otros para el logro de objetivos   | Siento que tengo la capacidad de tomar decisiones sobre los trabajos que realizo dentro de la I.E.   |                                   |  |             |               |                          |  |    |   |    |                                  |    |  |                        |    |    |    |  |
|                    |                               | Relaciones con colegas de trabajo  | Influyo en las demás personas para poder alcanzar mis objetivos.   |                                   |  |             |               |                          |  |    |   |    |                                  |    |  |                        |    |    |    |  |
|                    | NECESIDAD DE AFILIACIÓN       | Gusto por el trabajo en grupo  | Mi tendencia en las relaciones con mis colegas de trabajo es de amistad y cordialidad.   |                                   |  |             |               |                          |  |    |   |    |                                  |    |  |                        |    |    |    |  |
|                    |                               | Integración al grupo de trabajadores   | Fomento un ambiente de unidad con espacios y acciones con mis colegas para integrarlos a la comunidad.<br>Cuando la institución educativa realiza actividades recreativas para mejorar la comunicación y relaciones entre los trabajadores participo en ellas. |                                   |  |             |               |                          |  |    |   |    |                                  |    |  |                        |    |    |    |  |
|                    | Pertenencia a la organización | Me siento bien cuando apoyo a la I.E. sin obtener compensación económica alguna, porque lo considero mi segundo hogar. |  |                                   |  |             |               |                          |  |    |   |    |                                  |    |  |                        |    |    |    |  |



FIRMA DEL EVALUADOR



**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre Clima Laboral

OBJETIVO: Evaluar la valoración de la encuesta de Clima laboral

DIRIGIDO A: trabajadores de la I.E. "Nuestra Señora de Lourdes"

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR: Juan Pablo Pomares Villegas

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister

VALORACIÓN: \_\_\_\_\_

|                  |        |                     |              |           |
|------------------|--------|---------------------|--------------|-----------|
| ALTAMENTE VÁLIDO | VÁLIDO | REGULARMENTE VÁLIDO | BAJA VALIDEZ | NO VÁLIDO |
|------------------|--------|---------------------|--------------|-----------|

  
FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL

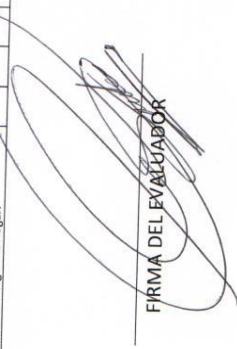
| DIMENSIONES     | INDICADORES                               | ITEMS                                     | OPCIONES DE RESPUESTA  |                                     |                                     |                                     | CRITERIOS DE EVALUACIÓN             |                                     |  |                                     |                                     |  |                                     |                                     | OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIÓN       |                                     |                                     |  |
|-----------------|---|---|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--|
|                 |   |   | Totamente de acuerdo   | De acuerdo                          | Indiferente                         | En desacuerdo                       | Totamente en desacuerdo             | RELACION ENTRE DIMENSIONES          | RELACION ENTRE DIMENSIONES Y LA OPCIÓN DE RESPUESTAS | RELACION ENTRE INDICADORES          | RELACION ENTRE INDICADORES E ITEMS  | RELACION ENTRE DIMENSIONES Y LA OPCIÓN DE RESPUESTAS |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |  |
| CLIMA LABORAL   | ESTRUCTURA                                | Políticas de funcionamiento y funciones   | La I.E. se preocupa de que yo tenga claro la axiología educativa, la estructura de organización jerárquica, su misión y visión, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |  |
|                 |   |   | En esta I.E. no es necesario el permiso de la dirección para realizar cada cosa.   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |  |
|                 |   |   | En esta I.E. existe demasiado formalismo para la presentación de nuevas propuestas educativas o de organización.   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |  |
|                 |   |   | A veces en las actividades del colegio trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |  |
| RESPONSABILIDAD | Formalidad en los procesos                | Planificación                             | Considero que una de las prioridades de los líderes de la I.E. es que el personal se encuentre bien informado de la organización de las actividades.   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |  |
|                 |   |   | En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente a quien consultar o a quien tenía que dirigirme.  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |  |
|                 |   |   | Considero que los trabajadores de la I.E. realizan bien su trabajo y no necesitan el monitoreo constante de sus jefes.   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |  |
|                 |   |   | Ante los problemas en el trabajo no es necesario recurrir a nuestras autoridades, debemos resolverlos por sí solos.  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |  |
| RECOM           | Trabajo autónomo                          | Jerarquía                                 | Algunos trabajadores no asumen su responsabilidad en sus tareas y actividades encomendadas.  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |  |
|                 |   |   | Desempeño otras funciones que la dirección o coordinadores requieran cuando es necesario.  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |  |
|                 |   |   | Generalmente tomo iniciativas, hago propuestas en el grupo de colegiado docente y administrativo en bien de la organización de la I.E.   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |  |
|                 |   |   | En esta I.E. recibe estímulos (materiales y/o morales) ante el trabajo bien hecho y desempeño docente  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |  |
| RIESG           | Compromiso mayor                          | Iniciativa                                | En esta I.E. existe sanciones adecuadas ante las faltas e irresponsabilidad de sus trabajadores.   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |  |
|                 |   |   | Tomar decisiones para alcanzar los objetivos   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |  |
| RECOM           | Capacidad de asumir riesgos ante lo nuevo | Capacidad de asumir riesgos ante lo nuevo | Los líderes de nuestra I.E. están dispuestos a asumir los riesgos de una buena iniciativa.   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |  |
|                 |   |   |  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |  |



MATRIZ DE VALIDACIÓN SOBRE MOTIVACIÓN

| VARIABLE           | DIMENSIONES             | INDICADORES                                      | ITEMS   | OPCIONES DE RESPUESTA |            |             |               | CRITERIOS DE EVALUACIÓN |  |   |                                  | OBSERVACIÓN Y/<br>RECOMENDACIÓN |  |  |
|--------------------|-------------------------|--|---|-----------------------|------------|-------------|---------------|-------------------------|--|---|----------------------------------|---------------------------------|--|--|
|                    |                         |  |   | Totamente de acuerdo  | De acuerdo | Indiferente | En desacuerdo | Totamente en desacuerdo | RELACION ENTRE VARIABLE Y LA DIMENSION | RELACION ENTRE DIMENSION Y EL INDICADOR | RELACION ENTRE INDICADOR E ITEMS |                                 | RELACION ENTRE ITEMS Y LA OPCION DE RESPUESTAS |  |
| MOTIVACIÓN LABORAL | NECESIDAD DE LOGRO      | Exigencia del desempeño en el trabajo personal   | He cumplido mis expectativas al trabajar en esta Institución Educativa. Mi participación en la institución educativa ha incrementado mi calidad profesional y me ha ayudado a fortalecer tener una visión más amplia de mi profesión.<br>Logro resultados positivos de mis metas personales en mi centro laboral. | SI                    | NO         | SI          | NO            | SI                      | NO                                     | SI                                      | NO                               |                                 |  |  |
|                    |                         |  |   | SI                    | NO         | SI          | NO            | SI                      | NO                                     | SI                                      | NO                               |                                 |  |  |
|                    |                         | Planificación con metas realistas                | Logro cumplir las responsabilidades de mi trabajo siendo de alta exigencia.   | SI                    | NO         | SI          | NO            | SI                      | NO                                     | SI                                      | NO                               | SI                              | NO   |  |
|                    |                         |  | Ante alguna idea o pensamiento diferente al mío, lo asumo con respeto y vierto mi opinión.<br>En la I.E. me han dado la oportunidad de ejercer liderazgo de un equipo.  | SI                    | NO         | SI          | NO            | SI                      | NO                                     | SI                                      | NO                               | SI                              | NO   |  |
|                    | NECESIDAD DE PODER      | Reconocimiento social                            | Siento el respaldo del directivo de la I.E con mi desempeño laboral. Siento que mi desempeño laboral es reconocido y valorado por la Institución Educativa.   | SI                    | NO         | SI          | NO            | SI                      | NO                                     | SI                                      | NO                               | SI                              | NO   |  |
|                    |                         | Autonomía en el control de las tareas personales | Siento que tengo la capacidad de tomar decisiones sobre los trabajos que realizo dentro de la I.E.  | SI                    | NO         | SI          | NO            | SI                      | NO                                     | SI                                      | NO                               | SI                              | NO   |  |
|                    |                         | Influencia en otros para el logro de objetivos   | Influyo en las demás personas para poder alcanzar mis objetivos.  | SI                    | NO         | SI          | NO            | SI                      | NO                                     | SI                                      | NO                               | SI                              | NO   |  |
|                    | NECESIDAD DE AFILIACIÓN | Relaciones con colegas de trabajo                | Mi tendencia en las relaciones con mis colegas de trabajo es de amistad y cordialidad.  | SI                    | NO         | SI          | NO            | SI                      | NO                                     | SI                                      | NO                               | SI                              | NO   |  |
|                    |                         | Gusto por el trabajo en grupo                    | Fomento un ambiente de unidad con espacios y acciones con mis colegas para integrarlos a la comunidad.  | SI                    | NO         | SI          | NO            | SI                      | NO                                     | SI                                      | NO                               | SI                              | NO   |  |
|                    |                         | Integración al grupo de trabajadores             | Cuando la institución educativa realiza actividades recreativas para mejorar la comunicación y relaciones entre los trabajadores participo en ellas.<br>Me siento bien cuando apoyo a la I.E. sin obtener compensación económica alguna, porque lo considero mi segundo hogar.                                    | SI                    | NO         | SI          | NO            | SI                      | NO                                     | SI                                      | NO                               | SI                              | NO   |  |

FIRMA DEL EVALUADOR



MATRIZ DE VALIDACIÓN SOBRE MOTIVACIÓN

| VARIABLE  | DIMENSIONES                                    | INDICADORES   | ITEMS  | ACORDOS DE RESPUESTA  |  |   |                                   | CRITERIOS DE EVALUACIÓN   |  |   |                                    |  |  |  |  | OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIÓN |  |  |  |  |
|---|--|---|--|---|--|---|-----------------------------------|---|--|---|------------------------------------|--|--|--|--|-------------------------------|--|--|--|--|
|   |  |   |  | Totalmente de acuerdo   | De acuerdo   | Indiferente   | En desacuerdo                     | Totalmente en desacuerdo  | Relación entre dimensión y la variable | Relación entre dimensión y el indicador | Relación entre indicadores e ítems | Relación entre ítems y la opción de respuestas |  |  |  |                               |  |  |  |  |
| MOTIVACION LABORAL  | NECESIDAD DE LOGRO                             | Esfuerzo del desempeño en el trabajo personal   | He cumplido mis expectativas al trabajar en esta institución Educativa |   |  |   |                                   |   |  |   |                                    |  |  |  |  |                               |  |  |  |  |
|   |  |   |  | Planificación con metas realistas   |  |   |                                   |   |  |   |                                    |  |  |  |  |                               |  |  |  |  |
|   |  |   |  |   | Programación en labores con alta complejidad   |   |                                   |   |  |   |                                    |  |  |  |  |                               |  |  |  |  |
|   |  |   |  |   |  | Manejo de confrontaciones   |                                   |   |  |   |                                    |  |  |  |  |                               |  |  |  |  |
|   |  |   |  |   | Búsqueda de estatus  |   |                                   |   |  |   |                                    |  |  |  |  |                               |  |  |  |  |
|   | NECESIDAD DE PODER                             | Reconocimiento actual   | Me gusta realizar trabajos de labores complejas en la I.E.             |   |  |   |                                   |   |  |   |                                    |  |  |  |  |                               |  |  |  |  |
|   |  |   |  | Logro cumplir las responsabilidades de mi trabajo dentro de alta exigencia                            |  |   |                                   |   |  |   |                                    |  |  |  |  |                               |  |  |  |  |
|   |  |   |  |   | Confiar a la gente con quien estoy en desacuerdo   |   |                                   |   |  |   |                                    |  |  |  |  |                               |  |  |  |  |
|   |  |   |  |   |  | En la I.E. me han dado la oportunidad de ejercer liderazgo de un equipo |                                   |   |  |   |                                    |  |  |  |  |                               |  |  |  |  |
|   |  |   |  |   | NECESIDAD DE AFILIACIÓN  |   | Relaciones con colegas de trabajo | Siento que mi desempeño laboral es reconocido y valorado por la Institución Educativa |  |   |                                    |  |  |  |  |                               |  |  |  |  |
| Autonomía en el control de los tiempos personales   |  |   |  |   |  |   |                                   |   |  |   |                                    |  |  |  |  |                               |  |  |  |  |
|   | Influencia en otros para el logro de objetivos |   |  |   |  |   |                                   |   |  |   |                                    |  |  |  |  |                               |  |  |  |  |
|   |  | Tendencia en las relaciones con mis colegas de trabajo es de amistad y cordialidad                                      |  |   |  |   |                                   |   |  |   |                                    |  |  |  |  |                               |  |  |  |  |
|   | NECESIDAD DE AFILIACIÓN                        |   | Integración al grupo de trabajadoras                                   | Prometo un ambiente de unidad con espacios y acciones con mis colegas para integrarlos a la comunidad |  |   |                                   |   |  |   |                                    |  |  |  |  |                               |  |  |  |  |
| Cuando la institución educativa realiza actividades recreativas para mejorar la comunicación y relaciones entre los trabajadores participo en ellas |  |   |  |   |  |   |                                   |   |  |   |                                    |  |  |  |  |                               |  |  |  |  |
|   |  | No siento bien cuando apoyo a la I.E. en obtener compensación económica alguna, porque lo considero mi seguridad social |  |   |  |   |                                   |   |  |   |                                    |  |  |  |  |                               |  |  |  |  |
|   |  |   |  |   | Me gusta tener un ambiente de unidad con espacios y acciones con mis colegas para integrarlos a la comunidad |   |                                   |   |  |   |                                    |  |  |  |  |                               |  |  |  |  |

  
**FIRMA DEL EVALUADOR**  
 Dr. Iván Yéverez Chávez Qjón  
 Cuid. 053-009663

| DIMENSIONES     | INDICADORES      | ITEMS  | RESPUESTA             |            |             | CRITERIOS DE EVALUACION |                          |   |                                  |                                     |   | OBSERVACION V/O RECOMENDACION |   |
|-----------------|------------------|--|-----------------------|------------|-------------|-------------------------|--------------------------|---|----------------------------------|-------------------------------------|---|-------------------------------|---|
|                 |                  |  | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Indiferente | En desacuerdo           | Totalmente en desacuerdo | RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION | RELACION ENTRE INDICADOR E ITEMS | RELACION ENTRE ITEMS Y LA OPCION DE |   |                               |   |
| CLIMA LABORAL   | ESTRUCTURA       | Políticas de funcionamiento y funciones  | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Indiferente | En desacuerdo           | Totalmente en desacuerdo | RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION | RELACION ENTRE INDICADOR E ITEMS | RELACION ENTRE ITEMS Y LA OPCION DE | / | /                             | / |
|                 |                  |  |                       |            |             |                         |                          | RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION | RELACION ENTRE INDICADOR E ITEMS | RELACION ENTRE ITEMS Y LA OPCION DE | / | /                             | / |
|                 |                  |  |                       |            |             |                         |                          | RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION | RELACION ENTRE INDICADOR E ITEMS | RELACION ENTRE ITEMS Y LA OPCION DE | / | /                             | / |
|                 |                  |  |                       |            |             |                         |                          | RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION | RELACION ENTRE INDICADOR E ITEMS | RELACION ENTRE ITEMS Y LA OPCION DE | / | /                             | / |
|                 |                  |  |                       |            |             |                         |                          | RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION | RELACION ENTRE INDICADOR E ITEMS | RELACION ENTRE ITEMS Y LA OPCION DE | / | /                             | / |
| RESPONSABILIDAD | Jerarquía        | En algunos de los niveles en que me he desempeñado, no he sabido exactamente a quién consultar o a quien tenía que dirigirme | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Indiferente | En desacuerdo           | Totalmente en desacuerdo | RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION | RELACION ENTRE INDICADOR E ITEMS | RELACION ENTRE ITEMS Y LA OPCION DE | / | /                             | / |
|                 |                  |  |                       |            |             |                         |                          | RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION | RELACION ENTRE INDICADOR E ITEMS | RELACION ENTRE ITEMS Y LA OPCION DE | / | /                             | / |
|                 |                  |  |                       |            |             |                         |                          | RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION | RELACION ENTRE INDICADOR E ITEMS | RELACION ENTRE ITEMS Y LA OPCION DE | / | /                             | / |
|                 |                  |  |                       |            |             |                         |                          | RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION | RELACION ENTRE INDICADOR E ITEMS | RELACION ENTRE ITEMS Y LA OPCION DE | / | /                             | / |
|                 |                  |  |                       |            |             |                         |                          | RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION | RELACION ENTRE INDICADOR E ITEMS | RELACION ENTRE ITEMS Y LA OPCION DE | / | /                             | / |
| RECOMENSA       | Compromiso mayor | Asumo un compromiso mayor con la I.E. que las funciones que se me dan como trabajador  | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Indiferente | En desacuerdo           | Totalmente en desacuerdo | RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION | RELACION ENTRE INDICADOR E ITEMS | RELACION ENTRE ITEMS Y LA OPCION DE | / | /                             | / |
|                 |                  |  |                       |            |             |                         |                          | RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION | RELACION ENTRE INDICADOR E ITEMS | RELACION ENTRE ITEMS Y LA OPCION DE | / | /                             | / |
|                 |                  |  |                       |            |             |                         |                          | RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION | RELACION ENTRE INDICADOR E ITEMS | RELACION ENTRE ITEMS Y LA OPCION DE | / | /                             | / |
|                 |                  |  |                       |            |             |                         |                          | RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION | RELACION ENTRE INDICADOR E ITEMS | RELACION ENTRE ITEMS Y LA OPCION DE | / | /                             | / |
|                 |                  |  |                       |            |             |                         |                          | RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION | RELACION ENTRE INDICADOR E ITEMS | RELACION ENTRE ITEMS Y LA OPCION DE | / | /                             | / |

  
**FIRMA DEL EVALUADOR**  
 Dr. Julio W. ...

## Anexo 03

### Autorización para el desarrollo de la tesis



DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN CAJAMARCA  
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL HUALGAYOC - BAMBAMARCA  
Institución Educativa "Nuestra Señora de Lourdes"  
Código Modular, I.R., N° 0200864



## CONSTANCIA

LA QUE AL FINAL SUSCRIBE, CARMEN VIOLETA SALAZAR URTEGA – DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "NUESTRA SEÑORA DE LOURDES" DEL DISTRITO DE BAMBAMARCA, PROVINCIA DE HUALGAYOC, DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA:

### HACE CONSTAR:

Que, la bachiller de Posgrado en Gestión de Talento Humano, **ESTELY NATALY SALDAÑA URLARTE**, identificada con DNI N° **47580318**, estudiante de Maestría en la Universidad Cesar Vallejo, quien ha realizado la aplicación de los instrumentos con una encuesta a los docentes de la Institución Educativa Pública "Nuestra Señora de Lourdes", sobre las variables: Clima Laboral y Motivación de la Institución Educativa Pública "Nuestra Señora de Lourdes" de Bambamarca – 2019 es parte de un trabajo de investigación.

En tal virtud se le expide la presente Constancia para los fines que el interesado crea convenientes.

Bambamarca, 11 de diciembre del 2019.

