



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**El clima organizacional y la motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049  
Independencia; Lima, 2016**

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

Magister en Educación con Mención en Docencia y Gestión Educativa

**AUTOR**

Br. Anton Estela Zulema Ybela

**ASESOR:**

Mg. Wilfredo Zevallos Delgado

**SECCIÓN**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión de calidad educativa

**PERÚ - 2017**

Dra. Lidia Neyra Huamani

**Presidente**

Dra. Bertha Silva Narvaste

**Secretario**

Mgr. Wilfredo Zevallos Delgado

**Vocal**

### **Dedicatoria**

A mi Ángel que siempre está pendiente de mí, por esos hermosos años llenos de amor dedicados a mi formación y desarrollo porque sé que mis sueños son también tus sueños. Para ti mamá que estas en el cielo.

*La autora*

### **Agradecimiento**

A Dios porque día a día es mi soporte y mi fortaleza, a mi familia que siempre están conmigo alentándome a seguir superándome.

A mi asesor por su apoyo constante y su paciencia; y a los directivos de la institución educativa que me apoyaron para la realización de esta investigación.

*La autora*

## Declaratoria de autenticidad

Yo, Zulema Ybela, Antón Estela identificada con D.N.I. Nro 09968733 estudiante del Programa de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, con la tesis El clima organizacional y la motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016.

. Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de 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 autoplagiada; 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 falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis constituirán en aportes a la realidad investigada.

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

Lima, 11 de febrero del 2017.

-----

Zulema Y. Anton Estela

D.N.I. Nro. 09968733

## Presentación

Señores miembros del jurado

Se pone a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado “El clima organizacional y la motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049 Independencia; Lima, 2016”.

Tuvo como objetivo principal determinar de qué manera el clima organizacional se relaciona con la motivación laboral del personal de I.E. El estudio se enmarca dentro de la modalidad de investigación básica empleando un diseño no experimental, transaccional con una población censal de 120 colaboradores.

Para medir las variables de estudio se empleó como instrumento el cuestionario, el cual fue debidamente validado y aplicado a los colaboradores de la muestra. En este sentido, la investigación está estructurada en siete capítulos, teniendo en cuenta el esquema de investigación sugerido por la universidad.

En el capítulo I, se ha considerado la introducción de la investigación conformada por los antecedentes, problema, hipótesis y objetivo.

En el capítulo II, se registra el marco metodológico, conformado por las variables, operacionalización, metodología, tipo de estudio, diseño y población, técnica e instrumentos, métodos de análisis de datos.

En el capítulo III, se consideran los resultados conformados por el análisis descriptivo y la prueba de hipótesis a partir del procesamiento de la información recogida.

En el capítulo IV se consideran en la discusión los resultados. En el capítulo V se consideran las conclusiones.

En el capítulo VI se considera la recomendación.

En el capítulo VII las referencias bibliográficas y los apéndices de la investigación.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

**Índice de contenidos**

	Pág.
<b>Carátula</b>	i
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xii
Abstract	xiii
<b>Capítulo I. Introducción</b>	14
1.1 Antecedentes	15
1.2 Fundamentación científica	18
1.3 Justificación	42
1.4 Problema	42
1.5 Hipótesis	44
1.6 Objetivos	45
<b>Capítulo II. Marco metodológico</b>	47
2.1 Variables	48
2.2 Operacionalización de variables	49
2.3 Metodología	50
2.4 Tipos de estudio	50
2.5 Diseño	51
2.6 Población, muestra y muestreo	52
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	52
2.8 Métodos de análisis e interpretación de datos	55
<b>Capítulo III. Resultados</b>	56
<b>Capítulo IV. Discusiones</b>	71
<b>Capítulo V. Conclusiones</b>	76

<b>Capítulo VI. Recomendaciones</b>	78
<b>Capítulo VII. Referencias</b>	81
<b>Anexos</b>	85
Anexo 1: Matriz de Consistencia	86
Anexo 2: Instrumento del clima organizacional	89
Anexo 3: Instrumento de motivación laboral	91
Anexo 4: Base de datos de la variable clima organizacional	93
Anexo 5: Base de datos de la variable motivación laboral	97
Anexo 6: Certificado de validez del instrumento que mide:clima organizacional	101
Anexo 7: Certificado de validez del instrumento que mide:motivación laboral	103
Anexo 8: Carta de presentación	105
Anexo 9: Constancia	106
Anexo 10: Artículo Científico	107



## Lista de tablas

Tabla 1	Operacionalización de la variable clima organizacional	49
Tabla 2	Operacionalización de la variable motivación laboral	50
Tabla 3	Validación de expertos	54
Tabla 4	Prueba de confiabilidad de los instrumentos de la variable clima organizacional	54
Tabla 5	Prueba de confiabilidad de los instrumentos de la variable motivación laboral	55
Tabla 6	Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable clima organizacional	57
Tabla 7	Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable motivación laboral	58
Tabla 8	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión variedad de tareas	59
Tabla 9	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión para la realización de las tareas	60
Tabla 10	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión identidad de la tarea	61
Tabla 11	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión importancia de la tarea	62
Tabla 12	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión retroalimentación sobre el desempeño	63
Tabla 13	Coeficiente de correlación de Spearman de la variable clima organizacional y la variable motivación laboral	64
Tabla 14	Coeficiente de correlación de Spearman de la variable clima organizacional y la dimensión variedad de tareas	65
Tabla 15	Coeficiente de correlación de Spearman de la variable clima organizacional y la dimensión autonomía para la realización de las tareas	66
Tabla 16	Coeficiente de correlación de Spearman de la variable clima organizacional y la dimensión identidad de las tareas	67

Tabla 17 Coeficiente de correlación de Spearman de la variable clima organizacional y la dimensión importancia de la tarea	68
Tabla 18 Coeficiente de correlación de Spearman de la variable clima organizacional y la dimensión importancia de la tarea	69

**Lista de figuras**

Figura 1	Distribución porcentual por niveles de clima organizacional	57
Figura 2	Distribución porcentual por niveles de motivación laboral	58
Figura 3	Distribución porcentual por niveles de variedad de tareas	59
Figura 4	Distribución porcentual por niveles de autonomía para la realización de las tareas	60
Figura 5	Distribución porcentual por niveles de identidad de la tarea	61
Figura 6	Distribución porcentual por niveles de retroalimentación sobre el desempeño	63

## Resumen

El presente trabajo, es el resultado de la investigación titulado “El Clima organizacional y la Motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima 2016 tuvo como objetivo determinar el grado de relación que existe entre el Clima organizacional y la Motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049 Independencia: Lima, 2016.

La investigación se ha desarrollado es básica, se ha empleado un diseño no experimental, transaccional con una población de 120 colaboradores, el grado de confiabilidad es de 0,966 para la variable clima organizacional compuesto por 40 items y para la variable motivación laboral fue de 0,889 variable compuesta por 30 items. Para medir la variable de estudio se empleó como instrumento el cuestionario, el cual fue debidamente validado y aplicado. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, se empleó como método de investigación el hipotético -deductivo.

Los resultados demostraron que el grado de relación es moderada entre el clima organizacional y la motivación laboral donde el resultado de la correlación de Spearman fue de 0,591, en la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo N° 3049, Independencia, Lima, 2016 ( $r= 0,591$  y  $p= 0,000$ ).

**Palabras claves:** clima organizacional, y motivación laboral.

## Abstract

The present work is the result of the research entitled "The Organizational Climate and the Labor Motivation of the staff of the I.E. Empire of the Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima 2016 had as objective to determine the degree of relation that exists between the Organizational Climate and the Labor motivation of the personnel of the I.E. Empire of the Tahuantinsuyo 3049 Independence; Lima, 2016

The research developed is basic, has used a non-experimental, transactional design with a population of 120 collaborators, the degree of reliability is 0.966 for the organizational climate variable composed of 40 items and for the labor motivation variable was 0.899 variable composed by 30 items. To measure the study variable, the questionnaire was used as instrument, which was duly validated and applied. The research was developed under a quantitative approach, the hypothetico-deductive was used as research method.

The results showed that the degree of relationship is moderate between the organizational climate and the labor motivation where the result of the Spearman correlation was 0.591, in the I.E. Empire of Tahuantinsuyo No. 3049, Independence, Lima, 2016 ( $r = 0.591$  and  $p = 0.000$ ).

**Keywords :** organizational climate and work motivation .

# I Introducción

## **1.1 Antecedentes**

### **1.1.1 Antecedentes Internacionales**

Alcala (2011) indico en su investigación el Clima Organizacional en una Institución pública de la ciudad de Tuxtepec Oaxaca, realizó un instrumento de Litwin y Striger de confiabilidad de ( $\alpha=0.3$ ), de 53 items agrupados en nueve dimensiones para determinar el clima orgnizacional, se tomo a 111 colaboradores tanto del área administrativa como academica, finalmente su estudio indico que los colaboradores involucrados captan un clima organizacional favorable, sobre todo en siete dimensiones de las nueve dimensiones aplicadas, su estudio fue transversal de tipo correlacional, también se detecto que hay trabajadores que perciben un clima organizacional regular en las dimensiones de conflictos y recompensas.

Segredo (2010) indico en su investigación en el sector de la educación médica, enfocándose en determinar “El clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana en la República Bolivariana de Venezuela. En dicho estudio tuvieron participación todos los coordinadores y docentes de los estados haciendo un total de 24 colaboradores, aplico un instrumento para la recaudación de datos del clima organizacional, instrumento validado por la misma autora, distribuidos en cinco dimensiones. Finalmente los resultados fueron bajos en la dimensión motivación, al igual que en la dimensión comunicación estando fuera del rango admitido, lo mismo en la clase solución de conflictos ubicado dentro de la dimensión liderazgo. Sin embargo dos de sus dimensiones arrojaron buenos resultados; la reciprocidad y la participación que tienen los trabajadores dentro de la institución.

Bernal, González y Colb (2010) realizo su investigación sobre “El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud”. Su investigación se realizo mediante la estrategia de investigación documental. Del análisis realizado se indico que existio una relación entre el clima organizacional y la calidad de los servicios públicos de salud; llegando a determinar que los estudios realizados por diferentes autores referido a las definiciones, características y modelos de medición de las variables estudiadas muestran

semejanza en sus investigaciones, al coincidir que las dimensiones de estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad son las más utilizadas en la evolución del clima organizacional para este tipo de instituciones, finalmente se concluyo que existe relación entre el clima organizacional y la calidad de los servicios públicos de salud.

Gonzales (2010) en su investigación se fundamentó en la caracterización de la cultura organizacional, clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. En su metodología utilizó el método analítico. La investigación fue de tipo descriptiva, permitiendo determinar las circunstancias de las empresas en el momento de la investigación, así mismo la percepción de los trabajadores en relación al clima de la organización, la cultura que existe dentro de ellas, el liderazgo y la motivación del empresario del Valle de Sugamuxi. Finalmente su investigación concluyó con un resultado de 20.51 representando el 80% de la motivación con la peculiaridad de tipo llamado logro. Se concluyó que las empresas involucradas en el estudio perciben buenas condiciones laborales, sin embargo se sugiere enriquecer la situación para una mayor productividad empresarial.

### **1.1.2 Antecedentes nacionales**

Mendoza, (2012) realizó estudio sobre el clima organizacional y el rendimiento académico en estudiantes del tercero de secundaria en una institución educativa del distrito de Ventanilla, su estudio fue de tipo descriptivo correlacional, para la muestra de estudio se trabajó con 120 estudiantes adaptando el instrumento de Chaparro Aguilar David y Vega Muñoz Lourdes con respuesta tipo likert, que les permitió evaluar el clima organizacional, con autenticidad, confiabilidad y validez, para evaluar el rendimiento académico se aplicó una prueba que permitió evaluar los conocimientos de los estudiantes, y para demostrar la hipótesis planteada se ejecutó la prueba de estadística. Su aplicación fue con la correlación de Spearman, finalmente sus conclusiones indicaron que existe una correlación de  $r=0.381$  entre ambas variables.



Garro (2012), realizó su estudio acerca del clima organizacional, determinando que el clima organizacional es una condición laboral que si se trabaja bien tiene efectos positivos sobre el desempeño docente. Según la deducción de su investigación demuestra la carencia de la motivación institucional, como consecuencia de las malas estrategias motivacionales tanto en el nivel directivo y docente. Su estudio determino que si se articulan las variables, comunicación, planificación y la toma de decisiones, se conseguirá una organización centrada en sus objetivos, metas y necesidades, posibilitando una mayor y mejor integración institucional, regulando roles, compartiendo responsabilidades y conocimientos mejorando la calidad educativa a través del trabajo en equipo.

Sotomayor (2013) en su investigación sobre el “Clima Organizacional en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua” indicó que los trabajadores manifestaron una percepción de nivel medio y esto tiene relación con las condiciones laborales, con la jerarquía, la edad, y el sexo. Su estudio demostró que existe una correlación positiva entre ambas variables; el clima organizacional que se trabajo con cinco dimensiones y la satisfacción laboral. Se determino la necesidad de mejorar aspectos en la toma de decisiones y en la comunicación, a la vez crear condiciones necesarias que motiven a los trabajadores, mejorando de esta manera el rendimiento organizacional y reforzando el compromiso con la institución

Según Valqui (2014) realizó su trabajo de investigación titulado “Clima Organizacional y Desempeño Laboral de servidores del Instituto Nacional Penitenciario año 2013”. Su estudio fue de tipo descriptivo, transversal y correlacional, con una población de 170 trabajadores en total, extrayendo una muestra de 119 personas, aplico la Escala creada por Sonia Palma (2004) y adaptado por Villa (2012), para la variable Clima Laboral, y para el desempeño docente aplico el instrumento de la Escala de Ríos (2010). Su estudio planteo el objetivo determinar la relación que existe entre ambas variables. Como resultado de su investigación se demostró que existe correlación significativa ( $r=0,638$ ) entre las dos variables con un nivel de confianza del 95% ( $p<0.05$ ),

Avalos (2009) en su investigación titulada “Influencia del Clima Organizacional en la satisfacción laboral del personal docente de la Institución Educativa Jorge Chávez de Tacna en el año 2009”, la investigación fue de tipo descriptiva, transversal y correlacional trabajó con una muestra de 45 docentes, de los niveles inicial, primario y secundario; aplicó la técnica de la encuesta, arrojando como resultado un clima organizacional paternalista y en relación a la satisfacción laboral se demostró que prevalece el normativo, como consecuencia de su investigación se determinó que entre las dos variables de estudio existe relación de causalidad.

Pérez (2012) en su estudio indicó determinar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño docente en instituciones educativas de la red N° 1 Pachacutec. Su investigación se centró en determinar la relación entre el clima institucional y el desempeño docente, se observó que el 68 % del personal percibe un buen clima institucional, así mismo se obtuvo como resultado la buena vocación pedagógica, la justicia al momento de actuar, el realismo y la satisfacción con lo que realizan. Dentro de sus conclusiones indican que existe una relación media y positiva entre el clima institucional y el desempeño docente, también se analizó que presenta una relación media y positiva entre las dimensiones; comunicación y motivación con el desempeño docente en las instituciones educativas de la red N° 1 de Pachacutec en Ventanilla.

## **1.2 Fundamentación científica**

### **1.2.1 Variable 1: Clima Organizacional**

Referente al clima organizacional existen diversos autores cada uno de ellos con sus respectivas definiciones, teorías y enfoques.

Koys y Decottis (1991) manifestaron que estudiar el clima organizacional, implica un fenómeno complejo con diversas dimensiones. Plantearon dos tipos de clima; el psicológico y el organizacional, el primero se estudia a nivel individual mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Definiendo al clima organizacional como las percepciones que los individuos desarrollan de la

convivencia con otros individuos en el entorno organizacional. (p. 32)

Según Reina (2004), en su artículo:

La Calidad Educativa y el Clima organizacional: manifestó que en una institución educativa el clima organizacional esta determinado por las vivencias que se dan a diario, esto involucra las creencias, los valores, las actitudes y motivaciones del personal de la institución y de las relaciones que se generen con los padres de familia (p.31).

Asimismo Asencio y Fernández (1991) señaló que:

Esta determinado por el conjunto de particularidades que le dan un carácter a la institución, siendo esta reflejada a través de factores psicosociales de una institución educativa. Dentro de estos tenemos elementos funcionales, personales y estructurales propios de la institución. (p.71).

Así también, Rojas (2011) manifestó “como todas aquellas particularidades que presenta el ambiente de trabajo y que son percibidos por los diversos protagonistas, determinando e influyendo en su comportamiento”. (p.98).

Toda organización tiene características propias que la diferencian de otras organizaciones, a la vez dentro de una misma organización se presentan diversos tipos de microclimas entre departamento y departamento, siendo estas características relativamente permanentes en el tiempo.

Lamoyi (2009) manifestó que:

El clima que se presenta en las escuelas evidencia características propias que son percibidas por los docentes y a la vez compartidas entre ellos. Tenemos así; los valores, ideologías, normas, ideas y objetivos; todos ellos caracterizan al clima de la institución siendo conceptos abstractos. (p.56).

Fernández (2004) afirmó:

En su investigación publicado en la revista iberoamericana sobre calidad eficacia y cambio en educación donde planteo su estudio en comparaciones entre Mexico y Uruguay acerca de la eficacia, calidad y cambio de la educación, concluyendo que a medida que el tamaño de la escuela es más grande los lazos de amistad son menos fuertes (p.84).

## **Dimensiones del Clima Organizacional**

### **Dimensión 1: Autonomía**

“Es el grado de libertad que tiene el empleado para poder tomar decisiones en la ejecución y solución de diversas situaciones” ( Koys & Decottis,1991).

Kant (1999) indico que “El ser humano presenta como base de su dignidad la autonomia” (p. 87).

Piaget (1983) señalo que “Se manifiesta como respuesta al respeto reciproco con las otras personas, ser tratado como uno trata a los demás” (p. 72)-

Brunert (1987) indico que “La autonomía esta determinada por la responsabilidad y libertad del mismo individuo, brindando la oportunidad de ser su propio jefe y tener cierto grado de libertad a la horas de tomar decisiones” (p.77).

Los autores que se manifiestan sobre el concepto de la autonomía aportan sus propios puntos de vista. Koys & Decottis enfatizan que es la libertad y el compromiso que tiene el colaborador para realizar lo que es necesario para lograr lo programado.

Kant mantiene una postura filosófica manifestando que la autonomia es lo más importante para el ser humano porque esta integrado en la dignidad del sujeto. El ser humano por naturaleza tiene la característica de ser autonomo.

Piaget por su lado manifiesta que la autonomía aumenta cuando el sujeto recibe de la otra parte la reciprocidad de sus semejantes. Se presenta cuando el respeto es recíproco, cuando las personas responden de igual manera a las acciones.

### **Dimensión 2: Cohesión**

“Es la relación que existe entre los trabajadores de la organización. Esta se genera cuando la atmósfera de la organización es amigable y genera confianza plena para la realización de las tareas” (Koys & Decottis 1991, p. 68).

Es un proceso dinámico que tiende a unir a los integrantes de un grupo en busca de un objetivo común (Carron, 1982, p.76).

Viene hacer las fuerzas de todos los integrantes del grupo que actúan sobre ellos haciendo que estos permanezcan unidos. (Festinger, Shacter y back 1950, p. 43)

Acerca de la cohesión los autores expresan que esta se presenta cuando los individuos se apoyan en conjunto para ejecutar una labor o tarea.

### **Dimensión 3: Confianza**

Se presenta cuando existe libertad para poder comunicarse con los directivos de la organización, teniendo plena seguridad de que los temas abordados no serán expuestos en contra de uno mismo, o de otro integrante de la organización (Koys y Decottis 1991, p. 32).

Spreitzer y Mishra (1999):

La confianza que existe en las personas está relacionado con la buena voluntad hacia los demás esto incluye las creencias de que las personas son honestas, sinceras, fiables, que ponen su fidelidad por ante cualquier situación (p. 125).

Gill et al. (2005):

Esta representada por el deseo de enfrentar un compromiso con otras

personas y estar dispuestos a tomar un riesgo depositando plena confianza en las otras personas (p. 45).

Robinson (1996):

La confianza surge de las percepciones que se tiene de los otros individuos, esta determinada como una actitud de ayuda hacia los otros miembros de la organización, estando relacionada con las creencias, expectativas y percepciones que se tiene acerca de los otros individuos en quien se va a confiar (p. 106).

Miller y Mitamura (2003) indico que la confianza social es aquella que es impartida de manera general con todos los individuos, demostrando la buena iniciativa que tienen las personas con sus semejantes (p. 78).

#### **Dimensión 4: Presión**

Esta relacionada con aquellos instrumentos que el trabajador percibe y que miden el desempeño laboral, la realización de tareas y el buen funcionamiento dentro de la organización (Koys & Decottis 1991, p. 101).

#### **Dimensión 5: Apoyo**

Se percibe apoyo dentro de la organización, cuando los trabajadores pierden el miedo a cometer errores en la realización de tareas y en cambio van aprendiendo de esos errores convirtiéndolos en aprendizajes, relacionado directamente con la tolerancia y el respaldo que proyecta la organización en cada uno de sus miembros (Koys y Decottis 1991, p. 121).

Cohen et al (2000) indico que es el apoyo dentro de las organizaciones es un término que exige un alto nivel de análisis, siendo este diferente al apoyo que se da en las relaciones íntimas y de confianza (p.90).

Los autores exponen que el apoyo en las organizaciones esta determinada por el grado de respaldo que surge de los directivos hacia los trabajadores en las diversas tareas que ellos realizan.

### **Dimensión 6: Reconocimiento**

Es la percepción hacia la organización por parte de los miembros en relación a la retribución que la institución les brinda (Koys & Decottis 1991, p. 101).

Altonivel (2011) indico que es el reconocimiento en las organizaciones parte de la percepción que tienen los trabajadores acerca de reconocimientos y valoraciones que ellos reciben dentro de la organizacion, generando en ellos mayor confianza y una actitud favorable en ellos mismos (p.54).

Los autores manifiestan que el reconocimiento en las organizaciones generan una actitud positiva y mayor grado de confianza entre los integrantes, ya que todo aquello es percibido por los trabajadores como respuesta a sus aportes a la organización.

### **Dimensión 7: Equidad**

Esta relacionada con las políticas y reglamentos que funcionan dentro de la organización, siendo estos claros directos y equitativos dentro de la organizacion. (Koys & Decottis 1991, p. 68).

Para Nilo (1999) “Es la distribucion de los diferentes recursos públicos que se distribuyen con el objetivo de suplir las necesidades de las personas. En lo económico es compromiso del estado en suministrar esos recursos de forma equitativa para todos. (p.71).

Para UNESCO, es educar teniendo en cuentas las necesidades individuales y las diferenciaciones que cada individuo presenta, dejando de lado aspectos tales como lo economico, de genero, demográficas, geográficas y éticas que signifiquen inconvenientes en el aprendizaje.

### **Dimensión 8: Innovación**

“Es la percepcion que tiene el trabajador acerca asumir nuevos riesgos empleando su creatividad y asumiendo nuevas responsabilidades, manejando poca experiencia en lo nuevo” (Koys y Decottis 1991, p. 66).

James (1979) indico que “la innovación es dar soluciones nuevas y originales a las nuevas necesidades que se presentan en la organización y a las ya existentes. La innovación es un tema de suma importancia para la sociedad actual y para la alta gerencia de toda organización (p.77).

Schumpeter (1942) lo indico como el cambio en el mercado, ingreso de nuevos productos y servicios, nuevas y mejores técnicas en el proceso de producción, distribución y transporte, nuevas ofertas en las materias primas y un giro en la gestión de la organización (p.37).

CONEC (1998) citado por Castro Martínez y Fernandez de Lucio (2001), indico:

“La innovación es un proceso complejo que requiere la introducción de nuevas ideas en el mercado relacionado a la producción de bienes y servicios. Este proceso está compuesto por dos partes no necesariamente secuenciales y con frecuentes caminos de ida y vuelta entre ellas (p.63).

## **Teorías del Clima Organizacional**

### **Teoría de Mc Gregor (1965)**

Mc Gregor (1965) indico en su libro titulado “Lado Humano de la Empresa”, presenta teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó “Teoría X” y “Teoría Y”.

### **Teoría X**

El ser humano común siempre que pueda rechazará o evitará el trabajo mostrando cierta repugnancia hacia él. Como consecuencia de esta actitud los seres humanos son forzados a trabajar siendo muchas veces controlados a menudo, imponiendo sanciones para que se pueda cumplir con las metas organizacionales. El ser humano común opta porque otros lo dirigan y de esta manera evitar compromisos y responsabilidades, demostrando pocas aspiraciones. Surge entonces como oposición a estos juicios negativos sobre el ser humano las siguientes proposiciones y las denomino teoría Y:



## **Teoría Y**

El desgaste de la persona en el trabajo ya sea físico o mental es tan normal como en el juego y en el reposo. Un ambiente adecuado que fomente la motivación y superación tiene gran importancia en los trabajadores de tal forma que se pueda alcanzar y cumplir objetivos de índole personal y organizacional.

Como resultado se concluye que toda organización que brinde las condiciones necesarias para el cumplimiento de metas y objetivos personales, logrará que también los individuos se involucren con las metas y objetivos de la organización, alcanzando así una mayor integración.

## **Teoría del Clima Organizacional de Likert**

Likert (1974) citado por Sandoval (2004) señaló que el comportamiento de los individuos dentro de una organización está influenciada por el clima organizacional y por las condiciones laborales que el trabajador percibe, Likert planteó tres variables determinantes en las características de las organizaciones.

**Variables causales:** Son aquellas variables que encausan el sentido de la organización conocidas también como variables independientes. Son todas aquellas que pueden ser manejadas por la organización tenemos así: las políticas, estilos de liderazgo, reglas y conductas. Si estas variables sufren modificaciones varían las otras variables.

**Variables intermedias:** Revelan el clima interno de la organización se relacionan directamente con la comunicación, las relaciones internas, las actitudes, la motivación y la percepción de los individuos dentro de la organización.

**Variables finales:** Llamadas también dependientes reflejan el resultado alcanzado por la organización como el servicio, la productividad, la calidad las ganancias y pérdidas. Resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias. La combinación de estas variables da lugar a los dos tipos de clima organizacional: el clima autoritario y el participativo. (p. 86).

## **Teoría de los factores**

La teoría de los dos factores tiene su origen partir del sistema de Maslow, Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) señalo:

Que la persona realiza su trabajo satisfactoriamente dependiendo del grado de satisfacción que se le brinde en la organización. Para ello se propone dos clases de motivación, planteando las siguientes categorías, los factores higienicos y los factores motivacionales.

Cuando se refiere a los factores de higiene se enfoca en todos los comportamientos ambientales que necesitan cuidado para prevenir la insatisfacción del trabajador, dentro de ellas encontramos sueldos, políticas de la organización, las relaciones interpersonales y la seguridad del empleado.

Los factores motivacionales son aquellos que contribuyen a aumentar la satisfacción del trabajador están relacionados con las tareas, independencia, autonomía y con las responsabilidades generando determinación en las tareas y aumento de la productividad.

## **Características del clima organizacional**

Según diferentes autores se presentan las siguientes características del clima organizacional:

Simboliza la personalidad de la organización.

Es la atmosfera de la organización.

Es el agrupamiento de propiedades del ambiente interno.

Tiene efectos en la conducta de los integrantes de la organización.

Determina la intensidad del compromiso e identificación con la organización.

Se ve afectado por la conducta de los integrantes de la organización.

En el clima influyen diversas variables como forma de jefatura.

Sobre él recaen distintas variables estructurales como estilo de dirección, sistemas de contratación y despidos, políticas, etc. (Rodríguez, 2004; Ostroff, Kinicki & Tamkins, 2003; Bris, 2000, entre otros).

## **Tipos de clima organizacional**

Rensis Likert 1946 indica que son cuatro tipos de sistemas organizacionales:

### **Sistema Autoritario.**

Es un sistema explotador, el alto mando no brinda confianza a sus trabajadores, los acuerdos se toman en la alta jerarquía y desde allí son impartidas. Manifiestan un clima de temor, miedo e inseguridad. Las relaciones entre los operarios y los jefes se implantan con base al miedo y solo hay comunicación a través de las instrucciones (p.86).

### **Sistema Paternal**

Este sistema se caracterizó porque brinda confianza entre la cima organizacional y los empleados. Todos los acuerdos se toman desde la cumbre de la organización. Dando mayor función en las tareas a los empleados, utilizan las recompensas como un medio para estimular a los trabajadores. En este sistema el clima aparenta ser estable sin embargo las necesidades sociales de los empleados son usadas como una condición, respetando las reglas del juego que se dan desde la alta dirección (p.86).

### **Sistema Consultivo**

Este tipo de sistema se caracterizó porque brinda confianza a sus trabajadores, las decisiones se toman en la cumbre de la organización, sin embargo también se delega responsabilidades en la toma de decisiones a los trabajadores. En este sistema se usa la recompensa para generar mayor motivación a los empleados, como también el castigo pero, en menor proporción, la administración se centra en las metas y objetivos, y los trabajadores perciben un clima mucho más dinámico que los dos sistemas anteriores. (p.86).

### **Sistema Participativo.**

En este sistema la toma de decisiones está en toda la organización y la comunicación se permite en todas sus dimensiones; de forma descendente, ascendente y lateral, se caracteriza porque motiva a su personal a través de la participación plena, se fomenta el trabajo en equipo en toda la organización, de

tal forma que se logra alcanzar las metas y objetivos organizacionales (p.86).

### **Teorías Administrativas**

Son los diversos enfoques referidos a la administración, su estudio es muy amplio y dinámico, existiendo diferentes Corrientes en cuanto a su aplicación, actualmente no existe una teoría al respecto de carácter universal. Su estudio posibilita determina y comprende los diferentes procesos que intervienen en las organizaciones, permitiéndonos buscar las mejores soluciones a los problemas para mejorar las oportunidades.

### **Principales teorías de la administración**

Según Chiavenato (2000) indico que al realizar una revisión histórica de las Teorías Administrativas planteó el siguiente resumen con las principales teorías:

Teoría clásica de la administración (1903) Taylor, Henry Ford

Teoría del comportamiento organizacional (1957) Douglas McGregor, Rensis Likert

Teoría del desarrollo organizacional (1962) Leland Bradford, Paul R.

Por cuestiones de la variable de investigación nos enfocaremos en la teoría del comportamiento organizacional.

### **Teoría del comportamiento organizacional (CO )**

Robbins (1998) indico que “el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el enfoque que las personas, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones” (p. 10)

“Asimismo es el estudio del comportamiento humano en su lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización misma, tiene como objetivo principal explicar, preceder y controlar la conducta” (Dubrin, 2003).

### **Importancia del comportamiento organizacional**

Según Dubrin (2003) indico que conocer el comportamiento organizacional es

importante para toda organización, porque ofrece la posibilidad de tener un panorama amplio del comportamiento humano permitiendo a la institución tomar decisiones sobre el desarrollo de habilidades, crecimiento personal y mejoramiento de la eficacia organizacional.

### **Importancia del Clima laboral**

El clima laboral tiene gran importancia en toda organización. Son las condiciones que el trabajador percibe acerca de la realidad y que influye en su comportamiento organizacional, tiene efectos directos en la motivación del trabajador y como consecuencia en el rendimiento laboral. Su importancia radica en que gracias al conocimiento del clima percibido por los individuos se realizan ajustes como; el sistema de comunicación interna, cambios en el entorno organizacional, programas motivacionales, mejores sistemas de retribución y la mejora en procesos productivos, etc (Maisch, 2004, p. 604).

### **Percepción**

Robbins (2009) indico que el proceso a través del cual los individuos interpretan y organizan las sensaciones de sus percepciones con el propósito de dar significado a su contexto. Sin embargo la realidad que uno percibe es muy diferente de la realidad objetiva (p. 123).

### **Importancia de la percepción**

Su importancia radico en que el comportamiento de las personas se fundamenta en la percepción de una realidad, y no en la realidad en sí.

La presente investigación utilizo para su recolección de datos la medición del Clima Organizacional adaptado del instrumento de medida Koys & Decottis (1991) que mide las diversas actitudes y conductas de los trabajadores determinadas por algo mas que la disposición y la habilidad personal ejercida sobre el comportamiento en las organizaciones.

Breve explicación del cuestionario de clima organizacional. El instrumento consta de 40 elementos. Los colaboradores responden a cada elemento utilizando respuestas de estilo Likert ( Siempre = 5, Casi siempre = 4, A veces = 3, Casi Nunca = 2, Nunca = 1).

Las valoraciones de las escalas se obtienen mediante la suma total de los valores de los cinco elementos de cada escala.

La adecuación del instrumento se inició con su traducción del inglés al castellano. En ese proceso de traducción y adaptación se han realizado las recomendaciones propuestas para esta finalidad (Morales et al., 2003), procediéndose después a la aplicación de esta versión española del instrumento.

## **1.2.2 Variable 2: Motivación laboral**

### **Definiciones de la variable motivación laboral**

Robbins (1999) indicó “a la motivación lo define como los aspectos psicológicos y materiales, que posibilitan en el personal el cumplimiento de satisfacer sus necesidades primordiales, estimulando un comportamiento enfocado en alcanzar resultados superiores con respecto a los objetivos de la organización” (p. 123).

Gelabert (2010) indicó que “la motivación laboral es aquello que orienta, conduce y canaliza el proceder de los trabajadores dentro de la organización, haciendo que estos anhelan realizar sus actividades de manera sobresaliente” (p.86).

Chiavenato (2002) indicó que “la motivación es el producto de la interacción del trabajador en el medio en el cual se desarrolla, como consecuencia de la integración que surge en ese momento dado, y como el trabajador perciba esas circunstancias se presentará la motivación o no en él” (p. 596).

Chiavenato (2000), manifestó que la motivación:

Es el impulso que brota desde el interior de la persona, y que necesita mayor interés. Para entender la motivación y su relación con el comportamiento de las personas se requiere entender la motivación de los individuos. Motivación es el impulso de las personas que las incita a actuar de determinada manera hacia un proceder específico, la motivación se encuentra asociada con el sistema de conocimiento de las personas. (p. 451).

Locke y Latham (2004) manifiesto que la motivación:

Está determinada los factores internos que vienen hacer aquellos que promueven la acción desde el interior de la persona, mientras que los factores externos están determinados por aquellas situaciones que condicionan el accionar desde afuera del ser. Se planteó tres componentes de la acción que podrían verse afectados por la motivación, tenemos así; la duración (persistencia), la intensidad (esfuerzo) y la dirección (elección).

### **Importancia de la motivación laboral**

Skinner y Kantor (1970) indico que la motivación esta en que detalla al: comportamiento de los individuos en las organizaciones, relacionado con:

Características propias de la persona; que incluye las actitudes, personalidad, valores, capacidades, caracter y conocimientos.

Características propias de las tareas que realiza; pudiendo ser, variado, innovador, tedioso, creativo, repetitivo y aburrido.

Y la naturaleza de la organizacion; teniendo en cuenta la organizacion, estructura, cultura, remuneraciones, politicas y la direccion de recursos (p. 146).

### **Dimensiones de la variable motivación laboral**

Robbins (1998) considero sobre la motivación laboral que establece cinco dimensiones laborales: “Variedades de tareas, Identidad de tareas, significado de

las tareas, autonomía y retroalimentación”, (citado por Quiroz y Valtierra, 2010, p.3)

### **Dimensión 1: Variedad de la tarea**

Vázquez (2010) indico a la variedad de la tarea afirmó que:

Siendo una dimensión importante en la motivación, porque permite a los trabajadores realizar diferentes actividades utilizando una gran variedad de habilidades en la ejecución de su labor. A su vez manifiesta que sí los trabajadores realizan tareas diferentes genera en ellos el desarrollo de distintas habilidades haciendolos mucho más desafiantes debido a la gama de habilidades que posee. Además alivian la monotonía que surge como resultado de acciones repetitivas (p.31).

Robbins (1998) indicó que es “El grado en el cual el puesto requiere una variedad de actividades diferentes para que así el trabajador ponga en práctica habilidades y talentos diferentes” (citado por Quiroz y Valtierra, 2010, p.3).

Arquer y Oncins de Frutos (2008) indico a la variedad de las tareas que afirmaron que estudios realizados sobre la satisfacción, el rendimiento y la variedad de tareas manifiesta que el contenido del trabajo, la autonomía, la percepción de variedad en el trabajo y el desarrollo de las propias habilidades y aptitudes; son elementos relevantes del puesto de trabajo que influyen directamente sobre la plena satisfacción laboral del individuo. (p.1).

### **Dimensión 2: Identidad de tareas**

Vásquez (2010) indico sobre la identidad de las tareas afirmó que: “Denota la unidad de un puesto, para esto se requiere que la persona realice el trabajo de principio a fin viendo un resultado tangible” (p.31).

Robbins (1998) afirmó que “Es el nivel en el cual el puesto requiere de la terminación de la tarea como toda una porción identificable de trabajo”.



Permitiendo que los empleados se identifiquen con sus tareas lo que aumenta su grado de motivación y responsabilidad (citado por Quiroz y Valtierra, 2010, p.3). Arquer y Oncins de Frutos (2008) indico sobre la identidad de las tareas afirmó que:

Estudios indican que la motivación intrínseca de las personas se correlaciona positivamente con la variedad, el sentimiento de autonomía personal y la identidad con la tarea. Todo ello favorece el desarrollo de la motivación interna de los trabajadores, la significatividad de la percepción del puesto, la utilidad e importancia, percepción de que la realización de las tareas depende de uno mismo, de la propia iniciativa; y conocimiento de los resultados del propio trabajo (p.1).

### **Dimensión 3: Importancia de la tarea**

Vásquez (2010) señalo sobre la importancia de la tarea:

Indico que es la dimensión de las consecuencias de su trabajo en los otros individuos. Resultado que puede actuar sobre los otros sujetos de la organización. La esencia sobre la importancia de las tareas es que los Individuos deben creer que realizan algo significativo para la organización y la sociedad (p.31).

Robbins (1998) indico que “Es el grado en el cual el puesto tiene un impacto esencial en la vida o el trabajo de otras personas” (citado por Quiroz y Valtierra, 2010, p.3). El compromiso y el logro de objetivos comunes, permiten al trabajador en resumen elevar su motivación y autoestima. Los empleados deben de estar convencidos de que hacen algo importante para la organización los compañeros y la sociedad.

Arquer y Oncins de Frutos (2008) indico que:

Es la libertad y autonomia del individuo que le permite programar y ejecutar el trabajo, influye el sentimiento de compromiso y responsabilidad acerca de los resultados

obtenidos. Así mismo la información directa y sincera sobre el nivel de eficiencia en el desempeño del trabajo aporta al conocimiento de su rendimiento en la organización (p.1).

#### **Dimensión 4: Autonomía para la realización de la tarea**

Vásquez (2010) manifestó que:

La autonomía para realización de la tarea: “O grado en que se siente independiente en el trabajo para tomar decisiones relacionadas con sus tareas. Estando en estrecha correlación con la responsabilidad en el desarrollo del trabajo y así mismo con los resultados. En efecto la autonomía es necesaria en el trabajador, dado que el mismo se siente motivado en el logro de objetivos y metas (p. 14).

Robbins (1998) indicó que “Es el grado en el cual el puesto otorga libertad, independencia y facultades esenciales para que el trabajador programe sus actividades y pueda decidir las técnicas necesarias a utilizar para la realización de sus tareas” (citado por Quiroz y Valtierra, 2010, p.3). La planificación del trabajo genera en las personas un sentimiento de seguridad en el cumplimiento de sus actividades dentro de la empresa u organización.

Arquer y Oncins de Frutos (2008) indico sobre la autonomía para la realización de la tarea manifestó que: La autonomía y la independencia de la persona que le permite proyectar y realizar el trabajo actua sobre su sentimiento de responsabilidad y sobre los resultados conseguidos. Por último, la información directa y clara sobre el nivel de eficacia en el desempeño del trabajo contribuye al conocimiento de los resultados del propio trabajo (p.1).

#### **Dimensión 5: Retroalimentación sobre el desempeño:**

Vásquez (2010), indicó que:

Se da cuando el trabajador conoce el rendimiento de su trabajo, proviniendo este como resultado directo del mismo trabajo (retroalimentación de tarea) o ser proporcionado verbalmente por los superiores, directivos y gerentes. La retroalimentacion en la organización facilita informacion clara, directa y oportuna a los

individuos acerca de la efectividad de su rendimiento (p.14).

Robbins (1998) considero a la retroalimentación que:

Es el grado en que la realización de las actividades requeridas por el puesto permite que las personas obtengan información clara y directa acerca de la afectividad de su desempeño. Facultando en los trabajadores sentimientos de compromiso y responsabilidad personal con los resultados. Cuando no se proporciona la retroalimentación, hay pocos motivos para la mejora (citado por Quiroz y Valtierra, 2010, p.3).

### **Bases teóricas de la variable motivación laboral**

El presente estudio de investigación tiene como variable de estudio la motivación laboral, y cuya fundamentación teórica se detalla a continuación.

Respecto a la motivación Duane (2007) señalo:

La motivacion es la fuerza por llegar a las metas de la organizacion, siendo esta a vez condicionado por la motivación interna de cada uno de los trabajadores como resultado de sus propios intereses. Cuando nos referimos a la motivación de manera general dentro de la organización a través del cumplimiento de objetivos y metas, también se ve reflejando los intereses personales. El ser humano manifiesta tres fuentes diferentes de donde nace la fuerza o estímulo, sucede así porque lo importante de una acción son los resultados que se provocan al realizarla y cualquier acción tiene siempre tres conjuntos distintos de resultados. Estos resultados son la motivación, las cuales pueden ser: Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad (p.46).

### **La motivación natural.**

Se encuentra conformada por motivos internos que existen en el interior de los trabajadores. La motivacion interna esta compuesta por mecanismos propios y actos automaticos del ser humano que comprenden actividades como

movimientos del corazón, respiración, proceso digestivo, circulación, esta incluida toda actividad física y psicofísica del ser humano (Escobar, 2014, p.47).

El directivo no puede hacer nada con estos impulsos o elementales básicos, sólo comprenderlos y construir juicios de motivación de acuerdo con ellos.

**El hábito**, de gran importancia en la conducta de las personas.

**Instintos y actividad física**, las personas manifiestan ciertas actitudes y reacciones de manera natural y estas tendencias se reflejan de acuerdo a las situaciones.

**El apetito**, impulso natural, parte del ser humano que nos lleva a complacer necesidades o deseos.

**El sentimiento** de agrado o desagrado que acompaña las acciones de los jerárquicos, quienes a través de sus actitudes positivas deben de guiar en el trabajador conductas deseables para la organización.

La **diversión y distracciones**, es una de las actividades más placenteras y agradables para las personas, esta dentro de la motivación natural que tiene el ser humano su presencia en las organizaciones como parte también de sus actividades del trabajador proporciona beneficios positivos en el trabajo.

EL **deseo de tener prestigio** es un importante motivo social que se origina por la iniciativa de ser mejor cada día y no solo conformarse con la situación actual (Escobar, 2014, p.67).

La motivación natural es el estímulo de procurar lograr o cumplir los intereses personales y ejecutar las competencias propias del ser humano. Esta motivación no requiere de incentivos externos, ya que parte de de la propia persona obtener resultados satisfactorios, es decir, retribuciones.

### **Motivación artificial**

Los diferentes factores que se encuentran en la parte exterior constituyen elementos de la motivación artificial, estos están relacionados con todos aquellos estímulos o incentivos. (Incentivo: es el modo a través del cual la persona insista en su afán de

alcanzar un objetivo o de satisfacer una necesidad. Incentivación: es el hecho de intentar un refuerzo de la motivación) (Escobar, 2014, p.72).

A continuación se presento y describe ciertos mecanismos de la motivación artificial:

**La motivación y la maduración**, estos dos términos siempre guardan relación, para que se de una motivación eficaz necesariamente se tiene que tener en cuenta el grado de madurez que tienen los colaboradores, siempre que los ejecutivos alagan a sus colaboradores por su buen desempeño logran motivarlos.

**El castigo**, se caracteriza por generar en el trabajador temor al dolor físico y a la inseguridad de perder la consideración de sus superiores, convierte al trabajador en una persona tímida e insegura con pocas probabilidades de iniciativas propias creando complejo de inferioridad.

**Premios**, son todas aquellas circunstancias que alientan la propia iniciativa, la competencia, la superación, la energía, la autoexpresión y diversas capacidades creadoras.

**Rivalidad, competencia y cooperación**, relacionadas con el buen trabajo en equipo, de no ser así se dejaría de lado el objetivo principal de la relación, que consiste en mantener óptimas condiciones sociales.

La motivación artificial requiere de recompensas para realizar una actividad determinada, se lleva a cabo con el fin de alcanzar un mejor rendimiento para ser considerados por los superiores. En este tipo de motivación el aprendizaje no es importante.

### **Motivación positiva**

La motivación positiva, abarca todas esas acciones que conllevan a un clima de

afecto, de estímulo, de aliento y de superación, dejando de lado las imposiciones; conduciendo al personal a concebir la finalidad y objetivos de la organización como suyas.

Respecto a la motivación positiva Skinner, (1997) indico:

Que la efectividad de diversos estímulos es proporcional a la forma en que se utiliza los motivos naturales. Las personas que se sienten motivadas positivamente en la organización realizan diferentes actividades por iniciativas propias porque sienten que son altamente capaces de llevarlo a cabo. (p.48)

La motivación positiva a su vez se organizo en dos grupos: intrínseca y extrínseca. Cuando nos referimos a la motivación intrínseca las personas se centran en aquellas actividades que le generan satisfacción por el hecho de la simple realización. Los motivos que guían estas acciones son innatos a ellos no existiendo la necesidad de estímulos externos.

Cuando hablamos de motivación extrínseca nos referimos “a aquellos elementos externos al comportamiento y actitud de las personas, estas están relacionadas con las recompensas, reconocimientos de los superiores, la cultura del ambiente y la relación con el grupo de amigos” (Escobar, 2014, p.81).

La motivación que posee una persona parte del interior de sí mismo y eso conduce a la realización de hacer bien las cosas. La motivación interna es la fuerza que hace posible que los trabajadores realicen mejor sus actividades. Los individuos motivados positivamente son personas que están dispuestas a enfrentar retos y desafíos día a día.

### **Motivación negativa**

Está relacionada con aquellas situaciones que se imponen o coaccionan a los colaboradores a realizar actividades o tareas de su desagrado forzando que estos respondan de manera aceptable. Cuando las personas son motivadas negativamente realizan las

tareas con fastidio generando tensión en ellos por aquellas actividades que desarrollan sin ser de su interés, por lo tanto no se involucran con los objetivos y metas de la organización (Escobar, 2014, p.94).

### **Modelo para el diseño de trabajo de Hackman y Oldham**

El Dr. Richard Hackman y el Dr. Greg Oldham (1976) realizaron una estructura acerca de la labor que tiene el sujeto dentro de la organización y determinaron que; para que los sujetos se encuentren persistentemente e intrínsecamente estimulados a realizar su trabajo se debe de tener en cuenta los estados psicológicos.

Respecto a la motivación interna en la realización de la tarea esta determinada por tres estados psicológicos. Así mismo, estos estados psicológicos están definidos por la presencia de cinco dimensiones laborales comunes.

**Sentido de la importancia experimentada.** El individuo debe percibir su tarea valiosa y significativa.

**Sentido de la responsabilidad experimentada.** El trabajador se responsabiliza de los resultados y consecuencias de su esfuerzo. Sentido de los resultados. El sujeto esta en la capacidad de determinar objetivamente si los resultados de su tarea le brindan satisfacción y productividad.

### **Dimensiones Hackman, Oldham (1976)**

**Importancia de la tarea:** “Trata de cuál es el grado que afecta la vida y bienestar de los demás trabajadores en la organización”.

**Autonomía:** Medida en que el puesto le permite al trabajador ser libre e independiente de programar y controlar los procesos de trabajo.

**Retroalimentación:** Grado de información clara y directa que la persona obtiene acerca de la objetividad de su trabajo.

**Variación de habilidades:** El individuo desempeña tareas diversas utilizando sus capacidades y habilidades en el puesto de trabajo.  
**Identidad de tarea:** Es alta cuando el individuo trabaja desde el inicio hasta el final de un proyecto y puede ver los resultados tangibles.

### **Modelo de características del puesto de Hackman y Oldham**

Según Kinicki, (2003) J. Richard Hackman y Greg Oldham, ambos estudiosos del comportamiento organizacional desarrollaron investigaciones que determinaron el sistema de trabajo para que los trabajadores se sientan motivados e intrínsecamente estimulados. Este tipo de motivación se genera cuando el individuo realmente está interesado en las tareas que realiza, y siendo la energía interna positiva el motor que le impulsa a realizar la tarea, por el hecho de la satisfacción personal, no influenciado por factores externos (incentivos, pagos o reconocimiento del jefe) que le generen motivación al momento de realizar sus actividades.

La motivación interna para el trabajo dependió de tres estados psicológicos: sentir que el trabajo tiene significado, responsabilizarse por los resultados del trabajo y conocer los resultados reales de las actividades de trabajo.

El individuo que tiene un elevado nivel de autonomía laboral posee mayor dominio sobre su entorno laboral, generando motivación en la realización de nuevas tareas, retos, habilidades y estrategias en la ejecución de su labor. Solo entonces podremos afirmar que las personas que gozan de un alto grado de autonomía se encontrarán mejor motivadas y satisfechas en la realización de sus tareas.

### **Teoría de los dos factores de Herzberg**

Plantearon la teoría de la motivación e higiene conocido también como la “teoría de los dos factores” (1959).



Su teoría manifiesto que los individuos están determinados por dos factores:

**Factores de Higiene:** son aquellos elementos que producen insatisfacción en el trabajo, siendo considerados dentro de estas; las políticas de la empresa, el sueldo, la supervisión, relaciones con los compañeros y seguridad laboral.

**Factores de Motivación:** son aquellos elementos que generan compromiso con la organización, como pueden ser tareas desafiantes, ser reconocidos, desarrollo profesional, responsabilidades, grado de autonomía, la iniciativa y la creatividad.

Herzberg manifestó, si pretendemos motivar a los individuos en su puesto de trabajo entonces se debería destacar los factores relacionados con el trabajo en sí o con los resultados directos; como las oportunidades de ascender, oportunidades de crecimiento, reconocimiento y logros (p. 159).

#### **Modelo de la motivación intrínseca de Kenneth Thomas**

Planteó su teoría de la motivación intrínseca (2002) Afirma que los trabajadores poseen una motivación intrínseca cuando manifiestan un interés genuino por sus labores cuando exploran diferentes formas de realizar su trabajo, generando en ellos satisfacción y firmeza en la realización de tareas. Así mismo manifiesta que la motivación intrínseca procede de la propia actividad, es decir cuando el individuo experimenta sentimientos de libertad de decisión, competencia, sentido y progreso (p. 169).

La Libertad de decisión: Capacidad que tiene el trabajador de realizar actividades que el considera apropiado para la realización de las tareas.

La competencia: sensación del logro que genera la realización de las actividades laborales desarrolladas con destreza y habilidad.

El sentido: alcanzar el objetivo valioso en las tareas.

El progreso: sensación que se adelanta cuando el individuo está avanzando hacia la culminación de las tareas.

### **1.3 Justificación**

El estudio demuestra que esta investigación es importante por cuanto permitió que se logren conocimientos científicos en el clima organizacional y la motivación laboral, logrando que responda al cuidado de la armonía y bienestar de la organización, modificando conductas o comportamientos que favorezcan finalmente al personal de la institución.

La investigación tiene las justificaciones siguientes:

#### **Justificación metodológica**

La investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo, utilizando el método hipotético-deductivo y un diseño no experimental descriptivo que permitió evaluar nuevos conocimientos con criterios estadísticos que le proporcionan un rigor científico y disciplina que debió observarse en todo trabajo de investigación. Los datos obtenidos aportaron información empírica a los conocimientos existentes acerca del clima organizacional y la motivación laboral que existió en la institución pública.

#### **Justificación práctica**

El aporte de la investigación es importante, porque permitió al personal entender los elementos del clima organizacional y su relación con la motivación laboral en la institución, y percibir las dimensiones que las componen y conocer la relación que tiene cada una de estas en su motivación laboral. La información obtenida en el trabajo de investigación permitió establecer un diagnóstico veraz y eficaz en relación a este, se recomendó realizar estrategias adecuadas que mejoren el clima organizacional en beneficio del personal.

### **1.4 Problema**

Dentro de cada institución educativa se presentaron distintos tipos de clima organizacional esto se debió a que el comportamiento humano es un tema amplio, dinámico y complejo, por lo que investigo, actualizo y verifico; necesarios para la realización del estudio del clima organizacional. Siendo el objetivo principal determinar la relación entre el clima organizacional y la motivación

laboral del personal de la institución educativa, como también las percepciones del personal, para fijar planes de acción orientados a mejorar los aspectos que podrían afectar negativamente el normal desarrollo de la institución. De igual manera se potencio todos aquellos aspectos positivos, que motivaron y hacen de la gestión diaria una labor agradable que motivo a todo el personal de la institución educativa.

En toda institución educativa, se integra un grupo de personas de diferentes caracteres y talentos, por lo que es difícil llegar a acuerdos que les permita obtener los objetivos trazados, en este grupo de personas los miembros tienen distintas habilidades y diferente ritmo de trabajo. Esta experiencia determino la iniciativa para indagar cuales son los factores concluyentes del clima organizacional que intervienen en la motivación laboral del personal de la institución educativa.

Según Goncalves, A. en 1997 (Marquez, 2009) el ambiente es importante en la institución porque permite la comunicación, satisfacción y el buen desempeño de las funciones de los colaboradores que se hallan dentro de ella, estas deben encontrarse en condiciones adecuadas y favorables que les permita alcanzar los objetivos y metas planeadas.

Asimismo Ostroff (1993, p. 98), nos indico que:

Las instituciones que poseen trabajadores más satisfechos son más productivas y rentables que aquellas cuyos trabajadores están más insatisfechos. Las conclusiones de sus estudios apoyan dicha relación entre la satisfacción laboral, la motivación y el rendimiento organizacional.

Los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación, en educación, adquieren relevancia por su repercusión inmediata en sus procesos como en sus resultados, incidiendo directamente en la calidad del sistema educativo y su desarrollo.

El clima organizacional es el entorno que propicia la institución a partir de

las convivencias entre sus miembros. Ambito que incluye las relaciones interpersonales, comunicación y la motivación.

### **Problema general**

¿De qué manera el clima organizacional se relaciona con la motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049 Independencia; Lima, 2016?

### **Problema específico**

¿De qué manera el clima organizacional se relaciona con la variedad de tareas del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016?

### **Problemas específico 2**

¿De qué manera el clima organizacional se relaciona con la autonomía para la realización de tareas del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016?

### **Problemas específico 3**

¿De qué manera el Clima organizacional se relaciona con la identidad con las tareas del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016?

### **Problemas específico 4**

¿De qué manera el clima organizacional se relaciona con la importancia de la tarea del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016?

### **Problemas específico 5**

¿De qué manera el clima organizacional se relaciona con la retroalimentación sobre el desempeño del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016?

## **1.5 Hipótesis**

### **Hipótesis general**

El Clima organizacional se relaciona de manera significativa con la motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia,

Lima, 2016.

### **Hipótesis específica 1**

El clima organizacional se relaciona de manera significativa con la variedad de tareas del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia; Lima, 2016.

### **Hipótesis específica 2**

El clima organizacional se relaciona de manera significativa con la autonomía del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016

### **Hipótesis específica 3**

El clima organizacional se relaciona de manera significativa con la identidad con las tareas del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016.

### **Hipótesis específica 4**

El clima organizacional se relaciona de manera significativa con la importancia de la tarea del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia; Lima, 2016.

### **Hipótesis específica 5**

El clima organizacional se relaciona de manera significativa con la retroalimentación sobre el desempeño del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016.

## **1.6 Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar de qué manera el clima organizacional se relaciona con la motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049. Independencia, Lima, 2016.

**Objetivos específico 1**

Determinar de qué manera el clima organizacional se relaciona con la variedad de tareas del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016.

**Objetivos específico 2**

Determinar de qué manera el clima organizacional se relaciona con la autonomía para la realización de tareas del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016.

**Objetivos específico 3**

Determinar de qué manera el clima organizacional se relaciona con la identidad con las tareas del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016.

**Objetivos específico 4**

Determinar de qué manera el clima organizacional se relaciona con la importancia de la tarea del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016.

**Objetivos específico 5**

Determinar de qué manera el clima organizacional se relaciona con la retroalimentación sobre el desempeño del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016.

## **II Metodología**

## **2.1 Variables**

### **Variable 1: Clima organizacional**

Definición conceptual: Koys & Decottis (1991) indicó que el clima organizacional está dentro de una concepción amplia del clima organizacional basada en autores manifiestan que las conductas y las actitudes de los empleados están influenciadas por algo más que la disposición y la habilidad personal; la percepción que tiene el individuo de su organización influye en actitudes y conductas hacia la organización (p. 202).

Definición operacional: La operacionalización de la variable: clima organizacional se realizó la relación a las siguientes dimensiones: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad y innovación. Además se evaluara mediante un instrumento de 40 ítems.

### **Variable 2: Motivación laboral**

Definición conceptual: Robbins (2005) indicó que la motivación laboral indicó que son “los procesos que transmiten intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de las personas por alcanzar una meta”. Asimismo la motivación laboral es un proceso que requiere de la fuerza del trabajador para alcanzar una meta, dependiendo de la constancia que realiza el empleado para alcanzarla (p.155).

Definición operacional: La operacionalización de la variable: motivación laboral se realizó la relación a las siguientes dimensiones: variedad de tareas, autonomía para la realización de la tarea, identidad con la tarea, importancia de la tarea y retroalimentación sobre el desempeño. Además se evaluara mediante un instrumento de 30 ítems.

Las variables de estudio son: clima organizacional y motivación laboral, las dos variables son cualitativas ordinales.



## 2.2 Operacionalización de variables

Tabla 1

### *Operacionalización de la variable clima organizacional*

Dimensión	Indicador	Número ítem	Escala de medición	Niveles y rangos
Autonomía	Asumir riesgos	1,2,3,4,5,	Escala ordinal	Escala de Likert:
Cohesión	Relaciones Apoyo	6,7,8,9,10	Escala ordinal	Nunca: Deficiente (0 -20 %) Casi nunca: Malo (21-40%) A veces: Regular (41-60%)
Confianza	Comunicación abierta con sus superiores	11,12,13,14,15	Escala ordinal	Casi siempre: Bueno (61-80%) Siempre: Excelente (81-100%)
Presión	Desempeño, funcionamiento y finalización de las tareas	16,17,18,19,20	Escala ordinal	
Apoyo	Respaldo Tolerancia	21,22,23,24,25	Escala ordinal	
Reconocimiento	Recompensa	26,27,28,29,30	Escala ordinal	
Equidad	Reglamentos de la institución	31,32,33,34,35	Escala ordinal	
Innovación	Asumir riesgos e ideas de trabajo	36,37,38,39,40	Escala ordinal	

Tabla 2

*Operacionalización de la variable Motivación laboral*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
Variedad de Tareas	Uso de habilidades	1-6	Escala ordinal	Escala de Likert:
	Resolución de problemas			
Autonomía para la realización de la tarea	Delegación de funciones y tareas	7-12	Escala ordinal	Nunca: Baja (0 -20 %)
	Trabajo en equipo			
Identidad con la tarea	Autonomía	13-18	Escala ordinal	Casi nunca: Baja (0 -20 %)
	Toma de decisiones.			
Importancia de la Tarea	Cumplimiento de tareas	19-24	Escala ordinal	A veces: Moderada (21-60%)
	Desarrollo profesional			
Retroalimentación sobre el desempeño	Identificación con el trabajo	25-30	Escala ordinal	Siempre: Alta (61- 100%)
	Logro de metas			
	Delegación de responsabilidades.			
	Satisfacción con el trabajo			
	Reconocimiento			
	Valoración del trabajo realizado			
	Capacitación			
	Intercambio de información para realizar el trabajo			
	Asesoramiento profesional			

### 2.3 Metodología

La metodología de estudio se realizó el método hipotético-deductivo: “es el conocimiento que parte de aseveraciones en calidad de hipótesis buscando rechazar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (Bernal, 2010, p. 81).

### 2.4 Tipos de estudio

La presente investigación correspondió a una investigación básica porque tiene como finalidad “ampliar y profundizar el caudal de conocimiento existente de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos” (Carrasco, 2009, p.43).

## 2.5 Diseño

El diseño de la investigación es no experimental, de corte transversal, ya que no se manipuló ni se sometió a prueba las variables de estudio.

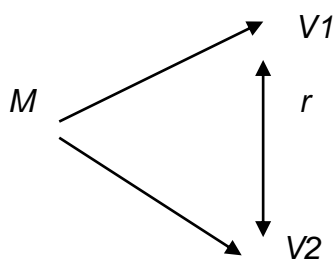
Es no experimental “porque se realiza sin manipular deliberadamente las variables, son estudios donde no se varia de manera intencional las variables para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 149).

Es transversal porque “describir las variables y analiza su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández et al., 2010, p.151).

Los estudios descriptivos “buscan explicar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier que se encuentren sometidos a un análisis” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 80).

Nivel correlacional, tiene como finalidad conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular, en esta investigación busca medir la relación entre las variables clima organizacional y motivación laboral. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 149).

Gráficamente se denota:



Dónde:

M : Muestra de Estudio  
 V1 : Clima Organizacional  
 V2 : Motivación laboral  
 r : Correlación

## **2.6 Población, muestra y muestreo**

### **Población**

Se encuentra conformada por 120 colaboradores.

“Es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (Tamayo, 2001, p.92).

### **Muestra**

Para el presente estudio no hay muestra, es censal porque sea conformado por toda la población de estudio que fueron 120 colaboradores.

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

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, aplicada a la población de estudio, los cuestionarios para medir las variables clima organizacional y motivación laboral, con escala de medición tipo Likert.

### **Ficha técnica: Clima organizacional**

Nombre: Escala de Litwing y Stringer

Objetivo: Permitira medir a los usuarios el clima organizacional

Tiempo de aplicación: 25 minutos

Edad de aplicación: 18 años para adelante

Se utilizo un cuestionario de 40 ítems para medir la variable: clima organizacional

La variable Clima Organizacional por ocho dimensiones: autonomía, cohesion, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad, innovación, con escala de respuesta likert.

Nunca (1)

Casi nunca (2)

A veces (3)

Casi siempre (4)

Siempre (5)

### **Ficha técnica: Motivación laboral**

Nombre: Motivación laboral

Autora: Lic. Zulema Ybela, Antón Estela

Se utilizo un cuestionario de 30 ítems para medir la variable: motivación laboral

Objetivo: Permitira medir a los usuarios la motivación laboral

Tiempo de aplicación: 25 minutos

Edad de aplicación: 18 años para adelante

La variable motivación laboral está conformada por 5 dimensiones: variedad de tareas, autonomía para la realización de la tarea, identidad con la tarea, importancia de la tarea, retroalimentación sobre el desempeño, con escala de respuesta likert.

Nunca (1)

Casi nunca (2)

A veces (3)

Casi siempre (4)

Siempre (5)

### **Validación y confiabilidad del instrumento**

#### **Validez y Confiabilidad**

La fiabilidad son los que indican los coeficientes de consistencia interna; a través del Alpha de Crombach, interpretan de hecho como indicadores de unidimensionalidad; en este sentido se denominan también coeficientes de homogeneidad (homogeneidad de los ítems, es decir todos miden lo mismo).

Estos coeficientes indican en que grado se puede considerar que las respuestas a estos ítems (las de cada escala) covarian, están relacionadas entre

sí, y consecuentemente confirman que los ítems miden lo mismo y son sumables en una puntuación total.

Sobre el valor de los coeficientes de fiabilidad, es habitual considerar de 0.70 como aceptable (Schmitt, 1996).

En la presente investigación los coeficientes con valores cercanos a 0.80 o superiores son considerarse altos y con mayor razón si tenemos en cuenta que se trata de escalas de cinco ítems (estos coeficientes aumentan al aumentar el número de ítems). (Morales *et al.* 2003).

Tabla 3

*Validación de expertos*

Experto	D.N.I.	Resultado
Mg. Wilfredo Zevallos Delgado	09631956	Aplicable

Tabla 4

*Prueba de confiabilidad de los instrumentos de la variable clima organizacional*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,966	40

Interpretación

El método de consistencia interna estuvo con el estadístico de alfa de Cronbach que nos permitió realizar la fiabilidad del instrumento a través de los 40 ítems (de escala de Likert) que evalúan el mismo constructo y que están correlacionados. La validez de este instrumento fue de 0,966 fue de un coeficiente alfa: altamente confiable. Ya que está más cerca de 1 y quiere decir que es fiable su

consistencia interna.

Tabla 5

*Prueba de confiabilidad de los instrumentos de la variable motivación laboral*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,889	30

#### Interpretación

El método de consistencia interna estuvo con el estadístico de alfa de Cronbach que nos permitió realizar la fiabilidad del instrumento a través de los 30 ítems (de escala de Likert) que evalúan el mismo constructo y que están correlacionados. La validez de este instrumento fue de 0,889 fue de un coeficiente alfa: altamente confiable. Ya que está más cerca de 1 y quiere decir que es fiable su consistencia interna.

## 2.8 Métodos de análisis de datos

Ejecutado la encuesta a la población de estudio y obteniendo los resultados utilizando el programa SPSS 21 se detalló en tablas y figuras para el análisis descriptivo y la prueba de hipótesis se realizó mediante la correlación de Spearman (Rho de Spearman). Es un coeficiente que mide la relación utilizando los rangos, números de orden, de cada grupo de sujetos y compara dichos rangos.

### **III Resultados**



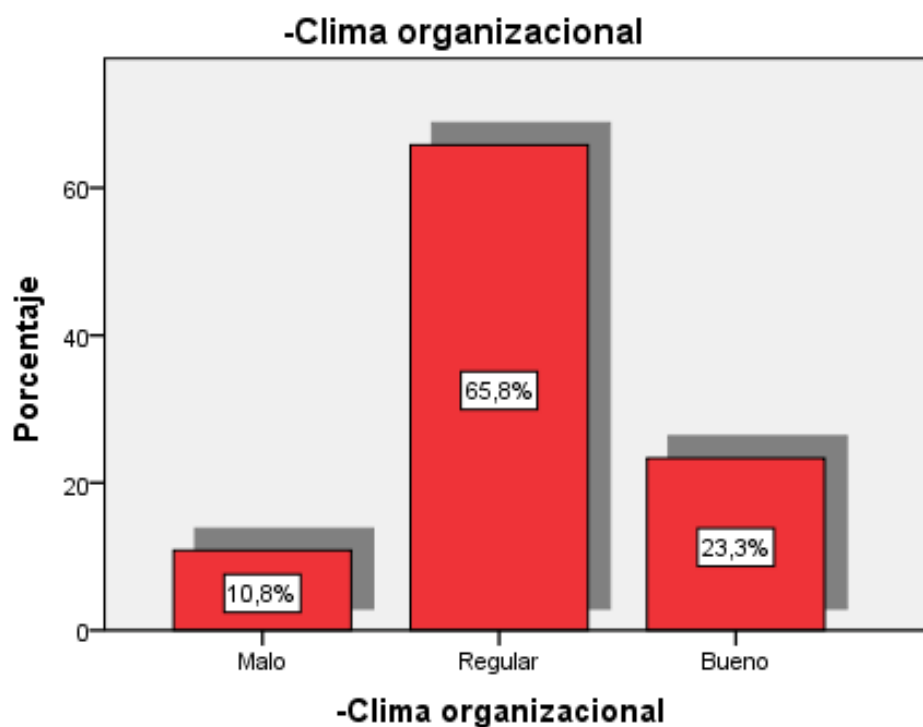
## Presentación de resultados descriptivos

### Descripción de los resultados de la variable: Clima organizacional

Tabla 6

*Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable clima organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	13	10.8	10.8	10.8
	Regular	79	65.8	65.8	76.7
	Bueno	28	23.3	23.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	



*Figura 1* Distribución porcentual por niveles de clima organizacional

#### Interpretación

En la tabla 6 y figura 1 se observó que el 10.8 % (13) del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016 consideraron que el clima organizacional es malo, el 65.8 % (79) regular y el 23.3 % (28) bueno.

## Descripción de los resultados de la variable: Motivación laboral

Tabla 7

*Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable motivación laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	13	10.8	10.8	10.8
	Moderada	78	65.0	65.0	75.8
	Alta	29	24.2	24.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

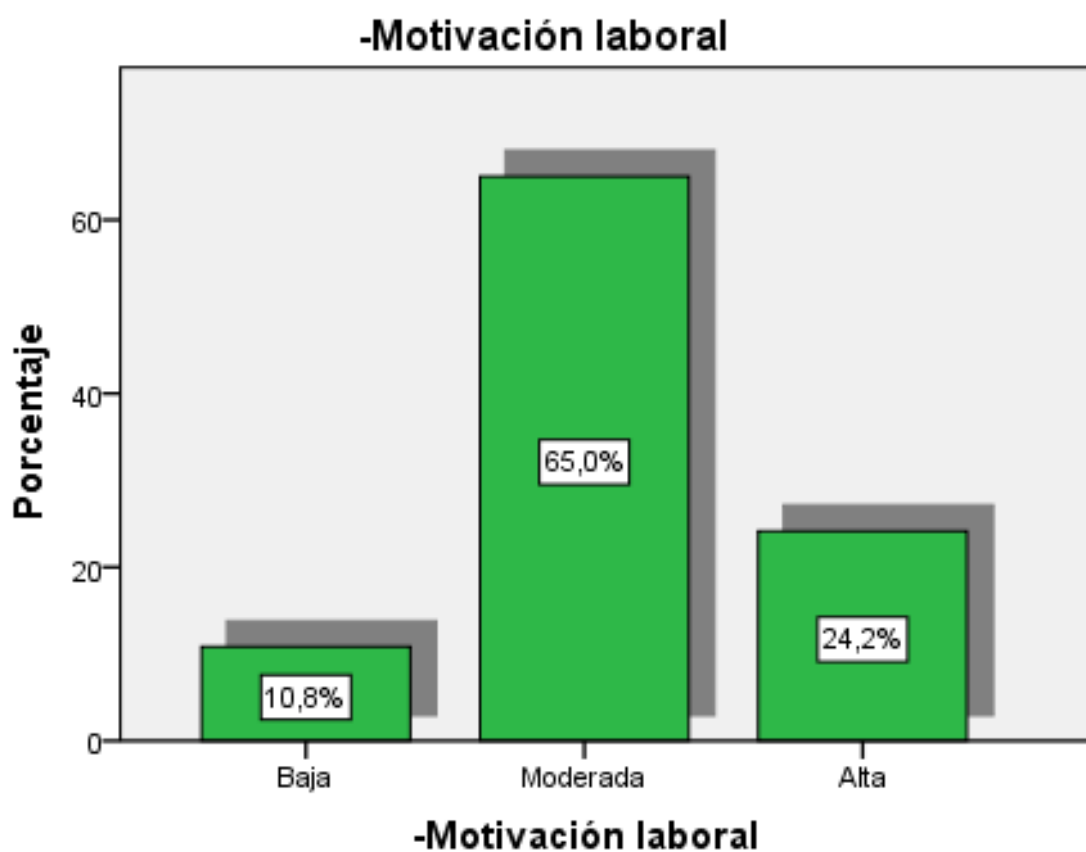


Figura 2 Distribución porcentual por niveles de motivación laboral

### Interpretación

En la tabla 7 y figura 2 se observó que, el 10.8 % (13) del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima 2016 consideraron que la

motivación laboral es malo, el 65 % (78) moderada y el 24.2 % (29) alta.

### Descripción de los resultados de la dimensión: variedad de tareas

Tabla 8

*Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión variedad de tareas*

		<b>-Variedad de tareas</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	12	10.0	10.0	10.0
	Moderada	76	63.3	63.3	73.3
	Alta	32	26.7	26.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

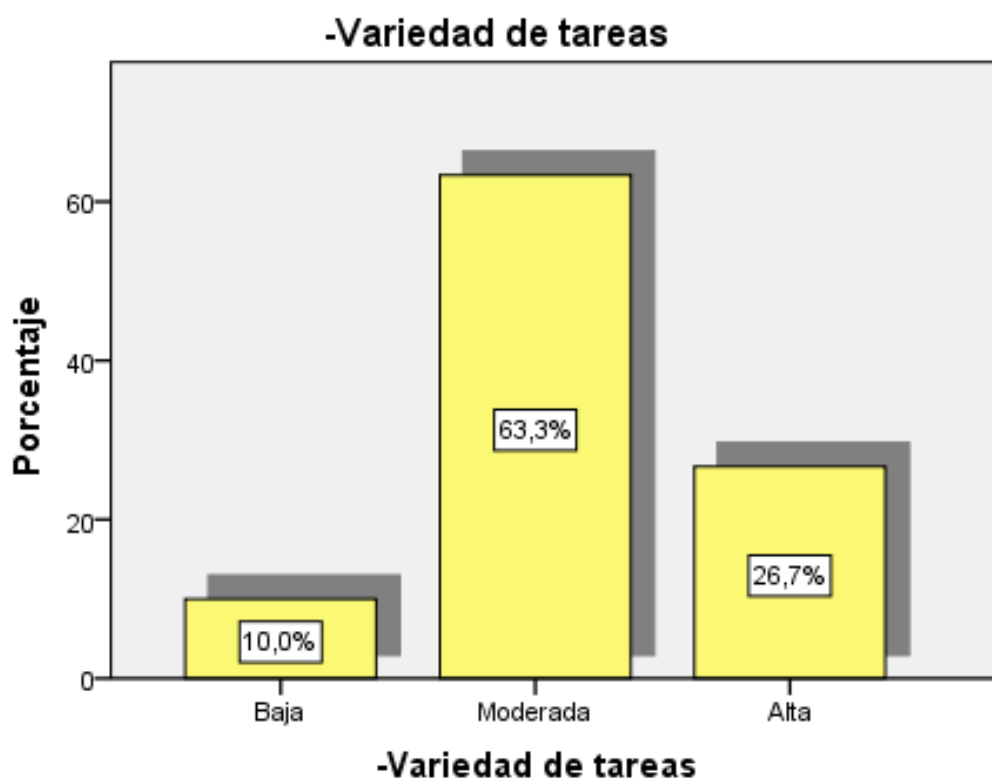


Figura 3 Distribución porcentual por niveles de variedad de tareas

#### Interpretación

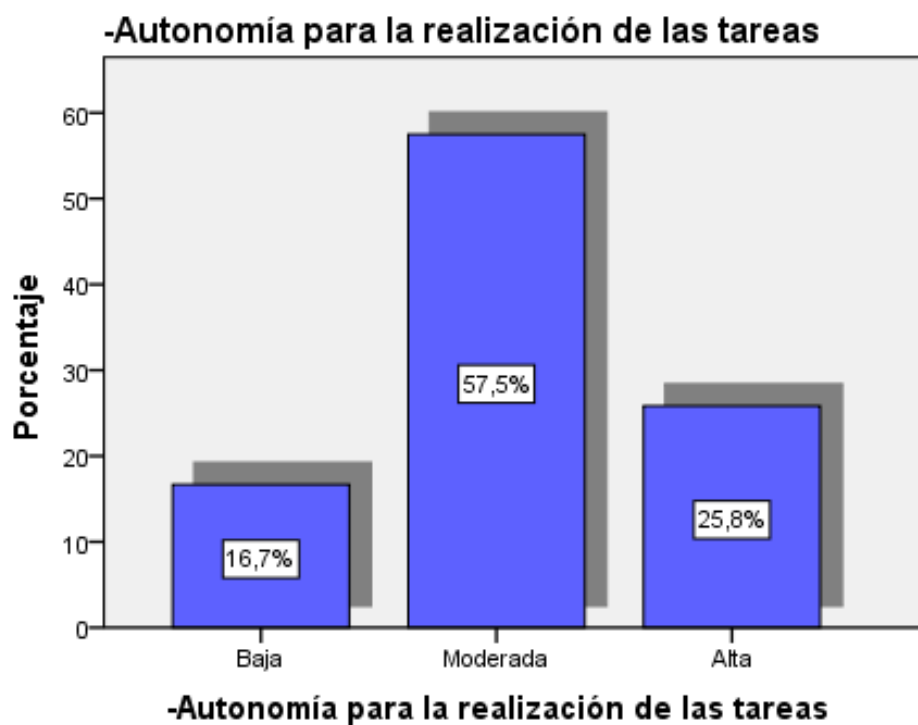
En la tabla 8 y figura 3 se observó que el 10 % (12) del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016 consideraron que la variedad de tareas es baja, el 63.3% moderada y el 26.7 % alta.

## Descripción de los resultados de la dimensión: autonomía para la realización de las tareas

Tabla 9

*Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión para la realización de las tareas*

<b>-Autonomía para la realización de las tareas</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	20	16.7	16.7	16.7
	Moderada	69	57.5	57.5	74.2
	Alta	31	25.8	25.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	



*Figura 4* Distribución porcentual por niveles de autonomía para la realización de las tareas

### Interpretación

En la tabla 9 y figura 4 se observó que el 16.7 % (20) del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016 consideraron que la

autonomía para la realización de las tareas es baja, el 57.5% (69) moderada y el 25.8 % (31) alta.

### Descripción de los resultados de la dimensión: identidad de la tarea

Tabla 10

*Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión identidad de la tarea*

-Identidad de la tarea		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	1	.8	.8	.8
	Moderada	65	54.2	54.2	55.0
	Alta	54	45.0	45.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

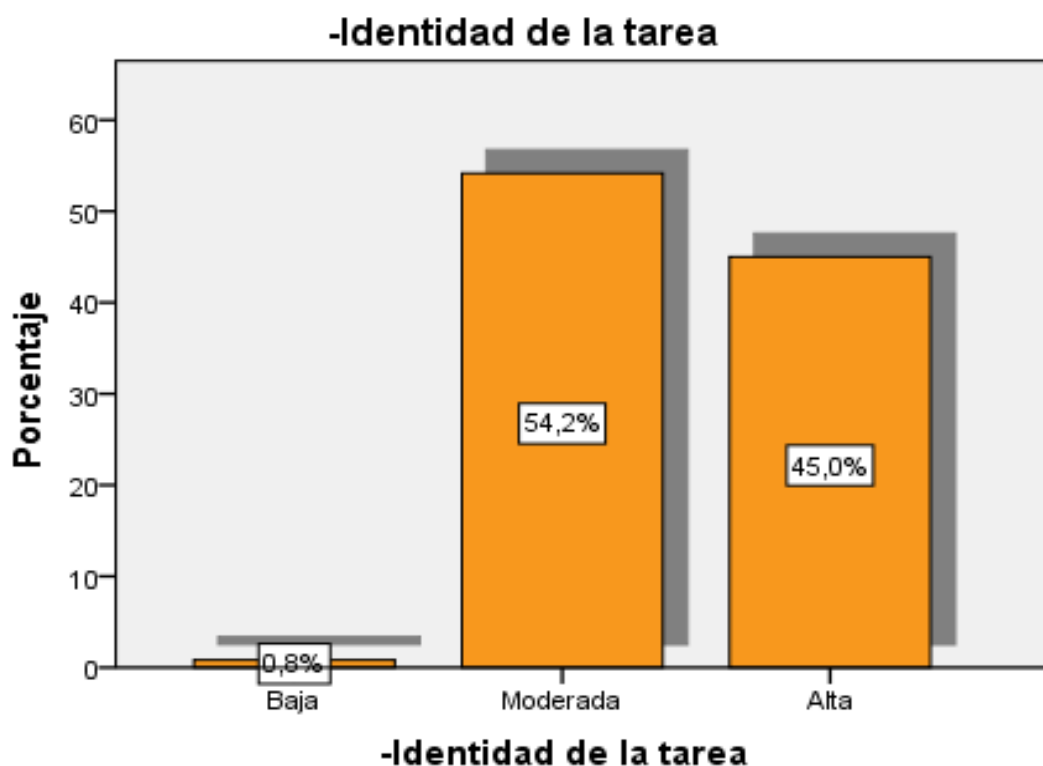


Figura 5 Distribución porcentual por niveles de identidad de la tarea

#### Interpretación

En la tabla 10 y figura 5 se observó que el 0.8% (1) del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016 consideraron que la identidad de la tarea es baja, el 54.2% (65) moderada y el 45 % (54) alta.

## Descripción de los resultados de la dimensión: Importancia de la tarea

Tabla 11

*Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión importancia de la tarea*

-Importancia de la tarea		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	11	9.2	9.2	9.2
	Moderada	71	59.2	59.2	68.3
	Alta	38	31.7	31.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

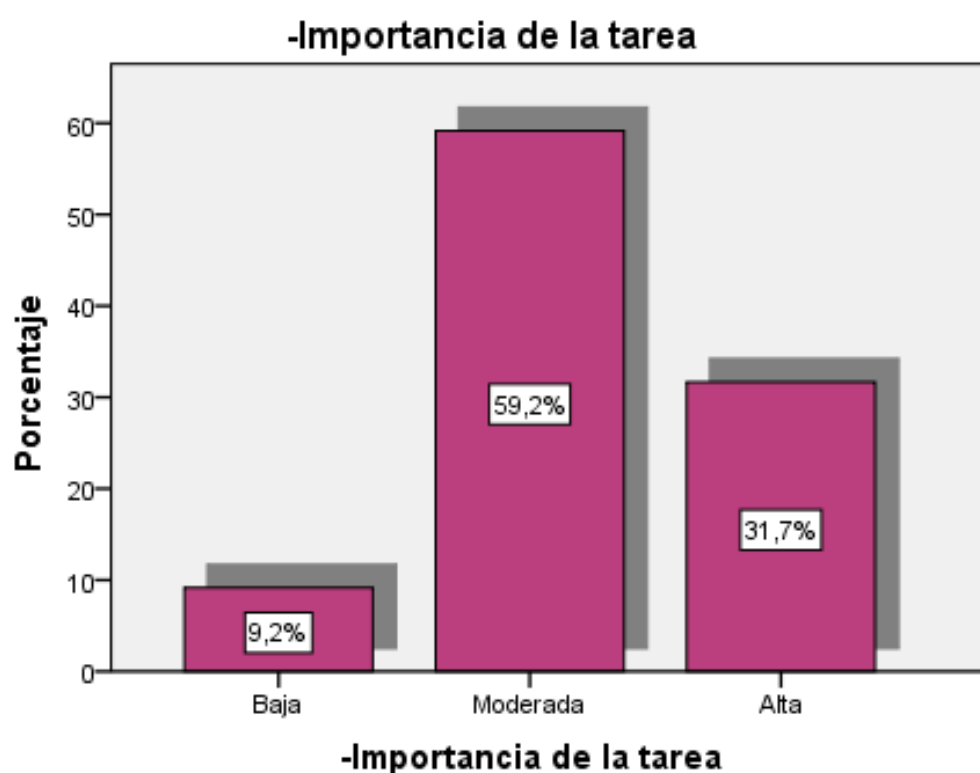


Figura 6 Distribución porcentual por niveles de importancia de la tarea

### Interpretación

En la tabla 11 y figura 6 se observó que el 9.2% (11) del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016 consideraron que la importancia de la tarea es baja, el 59.2% (71) moderada y el 31.7% (38) alta.

## Descripción de los resultados de la dimensión: retroalimentación sobre el desempeño

Tabla 12

*Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión retroalimentación sobre el desempeño*

<b>-Retroalimentación sobre el desempeño</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	13	10.8	10.8	10.8
	Moderada	72	60.0	60.0	70.8
	Alta	35	29.2	29.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

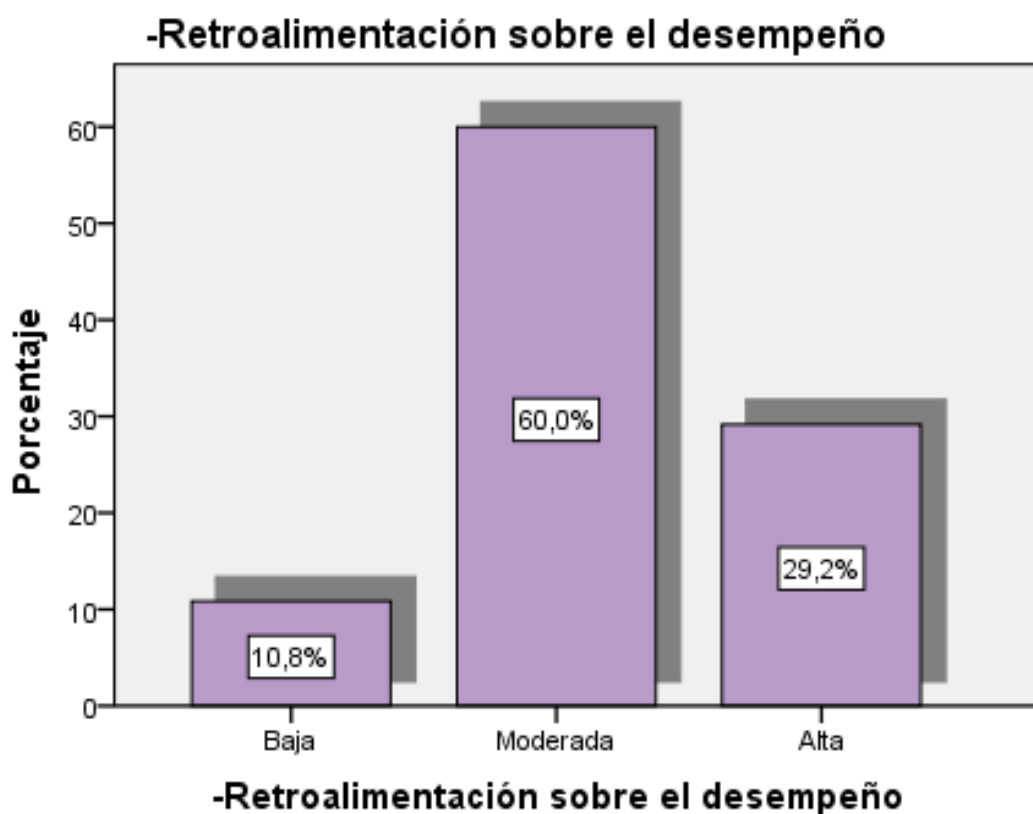


Figura 6 Distribución porcentual por niveles de retroalimentación sobre el desempeño

### Interpretación

En la tabla 12 y figura 6 se observó que el 10.8 % (13) del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo, 3049, Independencia, Lima, 2016 considero que la

retroalimentación sobre el desempeño es baja, el 60% (72) moderada y el 29.2 % (35) alta.

## Contrastación de las hipótesis

### Prueba de Hipótesis general

**Ho:** El clima organizacional no se relaciona de manera significativa con la motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016.

**Ha:** El clima organizacional se relaciona de manera significativa con la motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016.

Tabla 13

*Coefficiente de correlación de Spearman de la variable clima organizacional y la variable motivación laboral*

			Clima organizacional	Motivación laboral
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,591**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Motivación laboral	Coeficiente de correlación	,591**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

### Interpretación

Los resultados del análisis estadístico según la tabla 13 dan cuenta de la existencia de una relación Rho de Spearman  $r = 0,591$  entre las variables: clima organizacional y motivación laboral. Este grado de correlación señalo que la relación entre las variables es positiva e indico un nivel de correlación moderada.



Decisión estadística.

La significación de  $p=0,000$  indica que es menor a 0.05 lo que permitió señalar que la relación es significativa por lo tanto rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa, se concluyó que: El clima organizacional se relaciona de manera significativa con la motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049 Independencia, Lima, 2016.

### Prueba de hipótesis específica 1

**H<sub>0</sub>:** El clima organizacional no se relaciona de manera significativa con la variedad de tareas del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016.

**H<sub>a</sub>:** El clima organizacional se relaciona de manera significativa con la variedad de tareas del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016.

Tabla 14

*Coefficiente de correlación de Spearman de la variable clima organizacional y la dimensión variedad de tareas*

			Clima organizacional	Variedad de tareas
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,459**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Variedad de tareas	Coefficiente de correlación	,459**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N		120	120	

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

### Interpretación

Los resultados del análisis estadístico según la tabla 14 dan cuenta de la existencia de una relación Rho de Spearman  $r = 0,459$  entre la variable: clima

organizacional y variedad de tareas. Este grado de correlación indicó que la relación entre las variables es positiva, indicando un nivel de correlación baja.

### *Decisión estadística*

La significación de  $p=0,000$  indicó que es menor a 0.05, lo que permitió señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa, se concluyó que: El clima organizacional se relaciona de manera significativa con la variedad de tareas del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016.

### **Prueba de hipótesis específica 2**

**H<sub>0</sub>:** El clima organizacional no se relaciona de manera significativa con la autonomía del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016.

**H<sub>a</sub>:** El clima organizacional se relaciona de manera significativa con la autonomía del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016.

Tabla 15

*Coeficiente de correlación de Spearman de la variable clima organizacional y la dimensión autonomía para la realización de las tareas*

			Clima organizacional	Autonomía para la realización de las tareas
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,488**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Autonomía para la realización de las tareas	Coeficiente de correlación	,488**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

### Interpretación

Los resultados del análisis estadístico según tabla 15 dan cuenta de la existencia de una relación Rho de Spearman  $r = 0,488$  entre la variable: clima

organizacional y la dimensión autonomía para la realización de tareas. Este grado de correlación indicó que la relación entre las variables es positiva mostrándose un nivel de correlación baja.

Decisión estadística.

La significación de  $p=0,000$  indicó que es menor a 0.05 lo que permitió señalar que la relación es significativa por lo tanto se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa, se concluyó que: El clima organizacional se relaciona de manera significativa con la autonomía del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049. Independencia, Lima, 2016.

### Prueba de hipótesis específica 3

**Ho:** El clima organizacional no se relaciona de manera significativa con la identidad con las tareas del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016.

**Ha:** El clima organizacional se relaciona de manera significativa con la identidad con las tareas del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016.

Tabla 16

*Coeficiente de correlación de Spearman de la variable clima organizacional y la dimensión identidad de las tareas*

Correlaciones				
			Clima organizacional	Identidad de la tarea
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,595**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Identidad de la tarea	Coeficiente de correlación	,595**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

### Interpretación

Los resultados del análisis estadístico según tabla 16 dan cuenta de la existencia de una relación Rho de Spearman  $r = 0,595$  entre la variable: clima

organizacional y la dimensión identidad de tareas. Este grado de correlación indico que la relación entre las variables es positiva mostrándose un nivel de correlación moderada.

#### Decisión estadística

La significación de  $p=0,000$  considero que es menor a 0.05 lo que permitio señalar que la relación es significativa por lo tanto se rechazo la hipótesis nula y se acepto la hipótesis alternativa, se concluyo que: El clima organizacional se relaciona de manera significativa con la identidad con las tareas del personal de I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016.

#### Prueba de hipótesis específica 4

**Ho:** El Clima organizacional no se relaciona de manera significativa con la importancia de la tarea del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016.

**Ha:** El Clima organizacional se relaciona de manera significativa con la importancia de la tarea del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016.

Tabla 17

*Coefficiente de correlación de Spearman de la variable clima organizacional y la dimensión importancia de la tarea*

Correlaciones				
			Clima organizacional	Importancia de la tarea
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,550**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Importancia de la tarea	Coefficiente de correlación	,550**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

#### Interpretación

Los resultados del análisis estadístico según tabla 17 cuenta de la existencia

de una relación Rho de Spearman  $r = 0,550$  entre la variable: clima organizacional y la dimensión importancia de la tarea. Este grado de correlación indico que la relación entre las variables es positiva señalo un nivel de correlación moderada.

Decisión estadística.

La significación de  $p=0,000$  indico que es menor a 0.05 lo que permitio señalar que la relación es significativa por lo tanto se rechazo la hipótesis nula y se acepto la hipótesis alternativa, se concluyo que: El Clima organizacional se relaciona de manera significativa con la importancia de la tarea del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016.

### Prueba de hipótesis específica 5

**Ho:** El Clima organizacional no se relaciona de manera significativa con la retroalimentación sobre el desempeño del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016.

**Ha:** El Clima organizacional se relaciona de manera significativa con la retroalimentación sobre el desempeño del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016.

Tabla 18

*Coefficiente de correlación de Spearman de la variable clima organizacional y la Retroalimentación sobre el desempeño*

Correlaciones			Clima organizacional	Retroalimentación sobre el desempeño
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,549**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Retroalimentación sobre el desempeño	Coefficiente de correlación	,549**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

### Interpretación

Los resultados del análisis estadístico según tabla 18 indico la existencia de una relación Rho de Spearman  $r = 0,549$  entre la variable: clima organizacional y la dimensión retroalimentación sobre el desempeño. Este grado de correlación indico que la relación entre las variables es positiva mostrándose un nivel de correlación moderada.

### Decisión estadística

La significación de  $p=0,000$  indico que es menor a 0.05 lo que permite señalar que la relación es significativa por lo tanto se rechazo la hipótesis nula y se acepto la hipótesis alternativa, se concluyo que: El clima organizacional se relaciona de manera significativa con la retroalimentación sobre el desempeño del personal de I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016.

## **IV Discusión**

El objetivo de la investigación es determinar la relación que existió entre el clima organizacional y la motivación laboral, y luego de la estadística aplicada a la población de estudio, los resultados de la prueba de hipótesis general determinaron la existencia de una relación  $r = 0,591$  entre ambas variables. El resultado de la correlación demuestra que existe relación positiva entre las variables con un nivel de correlación moderada de  $p = 0,000$  muestra que  $p$  es menor a 0.05, permitiendo así señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa, al respecto, Alcalá (2011) en su Investigación sobre Clima Organizacional en una Institución pública de la ciudad de Tuxtepec Oaxaca, para determinar los factores predominantes de la organización. Sus conclusiones arrojaron que en general los empleados de la IPES perciben una buena organización a través de las nueve variables de estudio, así mismo se determinó que los empleados perciben un clima organizacional regular en las variables conflictos y recompensas, contrastando con los resultados de Mendoza, (2012), quien en sus resultados indica que existe una correlación de  $r = 0.381$  entre el clima organizacional y el rendimiento académico de los alumnos, concluyendo finalmente que existe una relación positiva moderada entre ambas variables.

En referencia a la primera hipótesis específica las tablas indicaron los resultados del análisis estadístico determinando la existencia de una relación  $r = 0,459$  entre las variables: clima organizacional y variedad de tareas. Esta correlación demuestra que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación baja. La significancia de  $p = 0,000$  muestra que  $p$  es menor a 0.05, lo que permitió señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa. El clima organizacional se relaciona de manera significativa con la variedad de tareas del personal de la Institución Educativa Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016; del mismo modo Bernal, González, y Colb (2010) en su estudio sobre el clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud. Su investigación se realizó a través de la estrategia de la investigación documental. Concluyendo que los estudios realizados por diferentes autores con respecto a los conceptos, características y modelos de



medición de las variables estudiadas, arrojaron semejanza en las investigaciones concluyendo que las nueve dimensiones planteadas en su estudio son las más empleadas en estudio sobre el clima organizacional. Al respecto Segredo (2010) en su tesis “El clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana en la República Bolivariana de Venezuela”. Su estudio permitió caracterizar el clima organizacional de los equipos de dirección en la gestión docente, la dimensión motivación es la de más bajos resultados con tres de sus categorías afectadas, mostrando que en la dimensión comunicación se presenta resultados debajo del límite aceptado, al igual que la categoría de conflicto y liderazgo; así mismo las dimensiones reciprocidad y participación arrojaron buenos resultados en todas sus condiciones.

Con respecto a la segunda hipótesis específica los resultados del análisis estadístico demostraron la existencia de una relación  $r = 0,488$  entre las variables: clima organizacional y autonomía para la realización de la tarea. Este grado de correlación indicó que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación baja. La significancia de  $p=0,000$  muestra que  $p$  es menor a 0.05, lo que permitió señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa. El clima organizacional se relaciona de manera significativa con la autonomía del personal de la Institución Educativa Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016; al respecto indicó Garro (2012), indicó en su investigación que el clima organizacional constituyendo una categoría laboral afectiva que tiene efectos muy poderosos en el desempeño docente, determinando que el clima organizacional se relaciona directamente con el desempeño docente, sus resultados revelan la falta de motivación institucional como consecuencia de la insuficiencia de estrategias motivacionales a nivel directivo y docente. También se observó que la planificación institucional, la comunicación y la toma de decisiones representan elementos claves en el desempeño laboral de los docentes. La buena articulación de estas variables logrará una planificación consensuada, facilitando así mayor integración institucional, compartiendo conocimientos, dosificando roles, trabajando en equipo para generar una mejor calidad educativa.

Asimismo con respecto a la tercera hipótesis específica los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación  $r = 0,595$  entre las variables: clima organizacional y identidad con la tarea. Este grado de correlación indico que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación moderada. La significancia de  $p=0,000$  muestra que  $p$  es menor a 0.05, lo que permitio señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechazo la hipótesis nula y se acepto la hipótesis alternativa. El clima organizacional se relaciona de manera significativa con la identidad con las tareas del personal de la Institución Educativa Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016; del mismo modo indico Sotomayor (2013) los resultados de su estudio señalo la necesidad del manejo adecuado en la toma de decisiones y sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional. De esta manera los empleados se sienten valorados, motivados y que consoliden su responsabilidad con la institución, de tal manera que se fortalezca su desempeño.

En referencia a la cuarta hipótesis específica los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación Rho de Spearman  $r = 0,550$  entre la variable: clima organizacional y la dimensión importancia de la tarea. Este grado de correlación indico que la relación entre las variables es positiva mostrando un nivel de correlación moderada. La significación de  $p=0,000$  muestra que es menor a 0.05 lo que permitio señalar que la relación es significativa por lo tanto se rechazo la hipótesis nula y se acepto la hipótesis alternativa, se concluyo que: El clima organizacional se relaciona de manera significativa con la importancia de la tarea del personal de la institución educativa Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016; según indico Valqui (2014) en la tesis para obtener el grado profesional de Magister en Gestión Pública "Clima Organizacional y Desempeño Laboral de servidores del Instituto Nacional Penitenciario año 2013" en una población de 170 trabajadores administrativos de la Sede Central del INPE, aplico la escala de clima laboral creada por Sonia Palma (2004) y adaptado por Villa (2012); en sus resultados señalaron que existe correlación estadísticamente significativa ( $r=0,638$ ) entre clima organizacional y desempeño laboral en servidores públicos del Instituto

Nacional Penitenciario a un nivel de confianza del 95% ( $p < 0.05$ ).

Asimismo con respecto a la quinta hipótesis específica los resultados del análisis estadístico demuestran la existencia de una relación  $r = 0,549$  entre las variables: clima organizacional y retroalimentación sobre el desempeño. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación moderada. La significancia de  $p = 0,000$  muestra que  $p$  es menor a 0.05, lo que permitió señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa. El clima organizacional se relaciona de manera significativa con la retroalimentación sobre el desempeño del personal de la Institución Educativa Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016; al respecto indica Pérez (2012) en su estudio sobre el clima institucional desempeño docente en instituciones educativas de la red N° 1 Pachacutec, en sus conclusiones: existe una relación media y positiva entre el clima institucional y el desempeño docente, así mismo existe una relación media y positiva entre el nivel de comunicación y el desempeño docente en las instituciones educativas. Del mismo modo Avalos (2009) en su investigación "Influencia del Clima Organizacional en la satisfacción laboral del personal docente de la Institución Educativa Jorge Chávez de Tacna en el año 2009", determinando en sus conclusiones que el tipo de clima organizacional que predomina en la institución en estudio; es el tipo paternalista, y en cuanto al nivel de satisfacción laboral, comprobó que predomina el normativo, también establece que existe relación de causalidad entre el tipo de clima organizacional y la satisfacción laboral.

## **V Conclusiones**

- Primera:** El clima organizacional se relaciona de manera significativa con la motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016 ( $r= 0,591$  y  $p= 0,000$ ).
- Segunda:** El clima organizacional se relaciona de manera significativa con la variedad de tareas del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016 ( $r= 0,459$  y  $p= 0,000$ ).
- Tercera:** El clima organizacional se relaciona de manera significativa con la autonomía del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016 ( $r= 0,488$  y  $p= 0,000$ ).
- Cuarta:** El clima organizacional se relaciona de manera significativa con la identidad con las tareas del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016 ( $r= 0,595$  y  $p= 0,000$ ).
- Quinta:** El clima organizacional se relaciona de manera significativa con la importancia de la tarea del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016 ( $r= 0,550$  y  $p= 0,000$ ).
- Sexta:** El clima organizacional se relaciona de manera significativa con la retroalimentación sobre el desempeño del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016 ( $r= 0,549$  y  $p= 0,000$ ).

## **VI Recomendaciones**

De acuerdo a las conclusiones de esta investigación, son las siguientes recomendaciones:

**Primera:**

En la Institucion Educativa existe un clima laboral favorable y a la vez la motivación laboral del personal es buena, sin embargo se indico que deben de mejorar sustancialmente el clima laboral de tal manera que propicie la integración del personal.

**Segunda:**

En cuanto a la variedad de tareas se recomiendo facultar al personal de la institución realizar diferentes actividades de acuerdo a sus habilidades, pues ello ayudo a una mejor motivación interna como resultado de la misma actividad.

**Tercera:**

En relación a la autonomía para la realización de tareas, se recomendo dar mayor libertad en el desarrollo de diversas actividades favoreciendo la independencia y la autonomía del personal para la realización de tareas.

**Cuarta:**

Se recomendó en cuanto a la identidad con las tareas del personal de la institución, se observo que existe una gran identificación con aquellas actividades donde se tiene participación de principio a fin, se recomiendo fomentar actividades donde todos tengan participación total.

**Quinta:**

Se observo que el personal de la institución ve reflejada la importancia de cada una de las actividades que ellos realizan en mejoras para la institución. Se debe recomendó resaltar el aporte de cada uno de ellos que tienen con su institución educativa.

**Sexta:**

Se recomendó en relación a la retroalimentación sobre el desempeño que tiene

el personal, mejorar la retroalimentación enfocándose en ese pequeño porcentaje que no percibe información clara y directa de sus actividades.



## **VII Referencias**

- Alcala A. (2011). *Clima Organizacional en una Institución pública de la ciudad de Tuxtepec Oaxaca*. México: EP.
- Arias, C. (2005). *Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concierne a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños, 2004*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia (UNED).
- Avalos, R. (2009). *Influencia del Clima Organizacional en la satisfacción laboral del personal docente de la Institución Educativa Jorge Chávez de Tacna en el año 2009*. Perú: IEJC.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson.
- Lamoyi, C. (2009). *Clima Organizacional: creencias compartidas, sentido de comunidad y liderazgo directivo, en escuelas secundarias de Tabasco*. México: Universidad Juárez Autónoma de México. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2009/cllb.htm>
- Carrasco, S. (2007). *Metodología de la investigación científica*. Perú: San marcos
- Cano, C. (2012). *Influencia del Clima Laboral en el Desempeño del trabajador de la empresa Global Sales Solutions Lines SL-Sucursal Perú* (Tesis para obtener el Título de Licenciado en Administración).Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Chiang, M. y Salazar C. y Núñez, A. (2007). *Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital Tipo 1*. Chile: Universidad Bio-Bio Chile.
- Cohen, L. (1988). *Life events and psychosocial functioning. Theoretical and methodological issues*. Newbury Park, CA: Sage.
- Duane, R. (2007). *Administración Estratégica*. (7ª ed.). Colombia: Cengage Learning
- Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad” (Estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la Ciudad de Quetzaltenango)*. (Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Psicología Industrial/Organizacional: Universidad Rafael Landívar) .Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- Hernández, R, Fernández, C, Baptista, M. (2010). *Metodología de la*

- investigación*. México. Quinta edición: McGraw- Hill Interamericana.  
Recuperado de  
[https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20i%20nve%20stigaci%C3%B3n%20ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20i%20nve%20stigaci%C3%B3n%20ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- Herzberg, F. (1964). *Necesidad Básicas y satisfacciones de Individuos*, Industrial Relations Monografía, núm. 21, Industrial Relations Councils, Inc., Nueva York, 1962.- «Motivación-Higiene Concept and Psychotherapy», Personal Administration, enero-febrero, «Nuevos enfoques en la gestión Organizaciones en Diseño y empleo», *Medical Industrial and Surgery*, 31.
- Herzberg, F. (1962). *La Psicología Nueva Industrial In Industrial Relations Laborales de la opinión*, 18, 1965.- *Psicología y Trabajo Simplificación*, *Intern Reserve Universidad*, Taller en el Simplificación de procedimientos dentales, 1959.
- Gadamer, H. (2000). *Verdad y Método*, cuarta edición, Tr. Manuel Olasagasti, Salamanca: Sígueme
- Gill, H., Boies y K., Finegan, J. y McNally, J. (2005). *Antecedents of trust: Establishing a boundary condition for the relation between propensity to trust and intention to trust*. *Journal of Business and Psychology*, 19, 287-302
- Kant, M. (1999) *Fundamentación de la Metafísica de las Costumbres* (Edición Bilingüe), Barcelona: Ariel
- Miller, A. y Mitamura, T. (2003). *Are surveys on trust trustworthy?* *Social Psychology Quarterly*,
- Piaget, J. (1983) *Piaget's theory*. En P. H. Mussen (Ed.), *Carmichael's manual of child psychology*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Argentina: Pearson.  
Recuperado de  
[https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Sotomayor, J. (2013). *El estudio indica que el Clima Organizacional en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua*. Lima Perú.
- Segredo, A. (2010). *Clima organizacional en la gestión del coordinador docente*

*de estado en la Misión Médica Cubana en la República Bolivariana de Venezuela, 2009.* (Tesis para optar el grado de Master en Educación Medica: ENSAP).Cuba. Recuperado de <http://files.sld.cu/reveducmedica/files/2011/05/30-tesis-alina-segredo.pdf>

Thomas, K. (2002). *La motivación intrínseca en el trabajo.* España: Universitaria Ramón Areces.

Valqui, M. (2014). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral de servidores del Instituto Nacional Penitenciario año 2013.* (Tesis para optar el grado de Magister en Gestión Pública).Lima Perú.

Villoro, L. (2001). *El poder y el valor. Fundamentos de una ética política,* México: El Colegio Nacional–Fondo de Cultura Económica.

## **Anexos**

## Anexo 1 Matriz de consistencia

ITULO: El clima organizacional y la motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016.																																							
AUTOR: Zulema Ybela Anton Estela																																							
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES																																				
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿De qué manera el clima organizacional se relaciona con la motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar de qué manera el clima organizacional se relaciona con la motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016.</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>El clima organizacional se relaciona de manera significativa con la motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016.</p>	<p><b>Variable 1: Clima organizacional</b></p> <p>Koys &amp; Decottis (1991) indico que el clima organizacional esta dentro de una concepción amplia del clima organizacional basada en autores manifiestan que las conductas y las actitudes de los empleados están influenciadas por algo más que la disposición y la habilidad personal; la percepción que tiene el individuo de su organización influye en actitudes y conductas hacia la organización (p. 202).</p>																																				
<p><b>Problemas específicos</b></p> <p>1. ¿De qué manera el clima organizacional se relaciona con la variedad de tareas del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016?</p> <p>2. ¿De qué manera el clima organizacional se relaciona con la autonomía para la realización de tareas del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016?</p>	<p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>1. Determinar de qué manera el clima organizacional se relaciona con la variedad de tareas del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016.</p> <p>2. Determinar de qué manera el clima organizacional se relaciona con la autonomía para la realización de</p>	<p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>1. El clima organizacional se relaciona de manera significativa con la variedad de tareas del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016.</p> <p>2. El clima organizacional se relaciona de manera significativa con la autonomía del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Dimensión</th> <th style="text-align: center;">Indicador</th> <th style="text-align: center;">Número item</th> <th style="text-align: center;">Escala de medición</th> <th style="text-align: center;">Niveles y rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Autonomia</td> <td style="text-align: center;">Asumir riesgos</td> <td style="text-align: center;">1,2,3,4,5,</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Cohesion</td> <td style="text-align: center;">Relaciones Apoyo</td> <td style="text-align: center;">6,7,8,9,10</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Confianza</td> <td style="text-align: center;">Comunicación abierta con sus superiores</td> <td style="text-align: center;">11,12,13,14,15</td> <td style="text-align: center;">Nunca Casi nunca</td> <td style="text-align: center;">Deficiente (01-05) Malo (06-10)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Presión</td> <td style="text-align: center;">Desempeño, funcionamiento y finalización de las tareas</td> <td style="text-align: center;">16,17,18,19,20</td> <td style="text-align: center;">A veces Casi siempre Siempre</td> <td style="text-align: center;">Regular (11-15) Bueno (16-20) Excelente (21-25)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Apoyo</td> <td style="text-align: center;">Respaldo Tolerancia</td> <td style="text-align: center;">21,22,23,24,25</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Reconocimiento</td> <td style="text-align: center;">Recompensa</td> <td style="text-align: center;">26,27,28,29,30</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Dimensión	Indicador	Número item	Escala de medición	Niveles y rangos	Autonomia	Asumir riesgos	1,2,3,4,5,			Cohesion	Relaciones Apoyo	6,7,8,9,10			Confianza	Comunicación abierta con sus superiores	11,12,13,14,15	Nunca Casi nunca	Deficiente (01-05) Malo (06-10)	Presión	Desempeño, funcionamiento y finalización de las tareas	16,17,18,19,20	A veces Casi siempre Siempre	Regular (11-15) Bueno (16-20) Excelente (21-25)	Apoyo	Respaldo Tolerancia	21,22,23,24,25			Reconocimiento	Recompensa	26,27,28,29,30		
Dimensión	Indicador	Número item	Escala de medición	Niveles y rangos																																			
Autonomia	Asumir riesgos	1,2,3,4,5,																																					
Cohesion	Relaciones Apoyo	6,7,8,9,10																																					
Confianza	Comunicación abierta con sus superiores	11,12,13,14,15	Nunca Casi nunca	Deficiente (01-05) Malo (06-10)																																			
Presión	Desempeño, funcionamiento y finalización de las tareas	16,17,18,19,20	A veces Casi siempre Siempre	Regular (11-15) Bueno (16-20) Excelente (21-25)																																			
Apoyo	Respaldo Tolerancia	21,22,23,24,25																																					
Reconocimiento	Recompensa	26,27,28,29,30																																					

3. ¿De qué manera el clima organizacional se relaciona con la identidad con las tareas del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016?	tareas del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016	Independencia, Lima, 2016.	Equidad Reglamentos de la institución 31,32,33,34,35																																			
4. ¿De qué manera el clima organizacional se relaciona con la importancia de la tarea del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016	3. Determinar de qué manera el clima organizacional se relaciona con la identidad con las tareas del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016	3. El clima organizacional se relaciona de manera significativa con la identidad con las tareas del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016.	Innovación Asumir riesgos e ideas de trabajo 36,37,38,39,40																																			
5. ¿De qué manera el clima organizacional se relaciona con la retroalimentación sobre el desempeño del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016?	4. Determinar de qué manera el clima organizacional se relaciona con la importancia de la tarea del personal de la I.E. "Imperio del Tahuantinsuyo 3049" Independencia	4. El clima organizacional se relaciona de manera significativa con la importancia de la tarea del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016	<p><b>Variable 1: Motivación Laboral</b></p> <p>Robbins (2005) indicó que la motivación laboral indicó que son "los procesos que transmiten intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de las personas por alcanzar una meta". Asimismo la motivación laboral es un proceso que requiere de la fuerza del trabajador para alcanzar una meta, dependiendo de la constancia que realiza el empleado para alcanzarla (p.155).</p>																																			
			<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="994 571 1294 635">Dimensiones</th> <th data-bbox="1301 571 1659 635">Indicadores</th> <th data-bbox="1666 571 1787 635">Ítems</th> <th data-bbox="1794 571 2011 635">Escala y valores</th> <th data-bbox="2018 571 2181 635">Niveles y rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="994 667 1294 778">Variedad de Tareas</td> <td data-bbox="1301 635 1659 778">Uso de habilidades Resolución de problemas Delegación de funciones y tareas Trabajo en equipo</td> <td data-bbox="1666 667 1787 778">1-6</td> <td data-bbox="1794 667 2011 778"></td> <td data-bbox="2018 667 2181 778"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="994 794 1294 949">Autonomía para la realización de la tarea</td> <td data-bbox="1301 794 1659 949">Autonomía Toma de decisiones. Cumplimiento de tareas Desarrollo profesional Identificación con el trabajo</td> <td data-bbox="1666 794 1787 949">7-12</td> <td data-bbox="1794 794 2011 949"></td> <td data-bbox="2018 794 2181 949">Baja 30-70</td> </tr> <tr> <td data-bbox="994 965 1294 1077">Identidad con la tarea</td> <td data-bbox="1301 965 1659 1077">Logro de metas Delegación de responsabilidades. Satisfacción con el trabajo</td> <td data-bbox="1666 965 1787 1077">13-18</td> <td data-bbox="1794 965 2011 1077">Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)</td> <td data-bbox="2018 965 2181 1077">Regular 71-110</td> </tr> <tr> <td data-bbox="994 1093 1294 1232">Importancia de la Tarea</td> <td data-bbox="1301 1093 1659 1232">Reconocimiento Valoración del trabajo realizado Capacitación</td> <td data-bbox="1666 1093 1787 1232">1-24</td> <td data-bbox="1794 1093 2011 1232"></td> <td data-bbox="2018 1093 2181 1232">Alta 111-150</td> </tr> <tr> <td data-bbox="994 1248 1294 1327">Retroalimentación sobre el desempeño</td> <td data-bbox="1301 1248 1659 1327">Intercambio de información para realizar el trabajo Asesoramiento profesional</td> <td data-bbox="1666 1248 1787 1327">25-30</td> <td data-bbox="1794 1248 2011 1327"></td> <td data-bbox="2018 1248 2181 1327"></td> </tr> <tr> <td colspan="2" data-bbox="994 1337 1294 1377"><b>Motivación laboral</b></td> <td data-bbox="1666 1337 1787 1377">1 - 30</td> <td colspan="2" data-bbox="1794 1337 2181 1377"></td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos	Variedad de Tareas	Uso de habilidades Resolución de problemas Delegación de funciones y tareas Trabajo en equipo	1-6			Autonomía para la realización de la tarea	Autonomía Toma de decisiones. Cumplimiento de tareas Desarrollo profesional Identificación con el trabajo	7-12		Baja 30-70	Identidad con la tarea	Logro de metas Delegación de responsabilidades. Satisfacción con el trabajo	13-18	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Regular 71-110	Importancia de la Tarea	Reconocimiento Valoración del trabajo realizado Capacitación	1-24		Alta 111-150	Retroalimentación sobre el desempeño	Intercambio de información para realizar el trabajo Asesoramiento profesional	25-30			<b>Motivación laboral</b>		1 - 30		
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos																																		
Variedad de Tareas	Uso de habilidades Resolución de problemas Delegación de funciones y tareas Trabajo en equipo	1-6																																				
Autonomía para la realización de la tarea	Autonomía Toma de decisiones. Cumplimiento de tareas Desarrollo profesional Identificación con el trabajo	7-12		Baja 30-70																																		
Identidad con la tarea	Logro de metas Delegación de responsabilidades. Satisfacción con el trabajo	13-18	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Regular 71-110																																		
Importancia de la Tarea	Reconocimiento Valoración del trabajo realizado Capacitación	1-24		Alta 111-150																																		
Retroalimentación sobre el desempeño	Intercambio de información para realizar el trabajo Asesoramiento profesional	25-30																																				
<b>Motivación laboral</b>		1 - 30																																				

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL
<p><b>TIPO:</b> Basica, descriptiva correlacional Basica por que se fundamente en otra tesis Descriptiva, porque describe las propiedades de las variables</p> <p><b>NIVEL:</b> Correlacional Correlacional porque busca determinar la relación de las variables de estudio.</p> <p><b>DISEÑO: No experimental</b> <b>Por que no se manipula las variables</b></p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> 120 colaboradores de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049 Independencia.</p> <p><b>Muestra:</b> No hay muestra es censal porque se trabajo con la población total.</p>	<p><b>Variable 1: Clima organizacional</b></p> <p><b>Técnicas: Encuesta</b></p> <p><b>Instrumentos: Cuestionario</b></p> <p>Autor: Zulema Ybela Antón Estela Año: 2016 Monitoreo: Grupal Ámbito de Aplicación: Institución Educativa Imperio del Tahuantinsyo 3049 Independencia</p> <p>Forma de Administración: Directa</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b> Se describio mediante tablas y figuras la frecuencia y porcentaje de las variables y sus dimensiones</p> <p><b>INFERENCIAL:</b> Se realiza con la correlacion de Spearman.</p> <p><b>DE PRUEBA:</b> De confiabilidad alfa de crombach</p>
<p><b>TRANSVERSAL:</b> Porque se toma la encuesta en un solo momento.</p>		<p><b>Variable 1: Motivación laboral</b></p> <p><b>Técnicas: Encuesta</b></p> <p><b>Instrumentos: Cuestionario</b></p> <p>Autor: Zulema Ybela Antón Estela Año: 2016 Monitoreo: Grupal Ámbito de Aplicación: Institución Educativa Imperio del Tahuantinsyo 3049 Independencia</p> <p>Forma de Administración: Directa</p>	



## Anexo 2

### Instrumento de Clima Organizacional

#### UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO ESCUELA DE POSGRADO

### INSTRUMENTO PARA MEDIR LA APRECIACION SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

#### I. Introducción

Estimado colega, a continuación leerá un cuestionario que tiene como objetivo conocer su opinión sobre el clima organizacional de la Institución educativa. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias. Agradezco anticipadamente su colaboración.

#### II. Indicaciones

A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Autonomía		1	2	3	4	5
1	El personal cuenta con autonomía y capacidad de decisión para la realización de su trabajo.					
2	En la I.E. se da la oportunidad de desarrollar conocimientos y habilidades.					
3	Los docentes desarrollan trabajos con autonomía.					
4	En la I.E. existe interrupción en el cumplimiento de las funciones.					
5	Se usa iniciativas propias para la realización de tareas.					
Cohesión						
6	Se fomenta el compañerismo y la unión en la I.E.					
7	En la I.E. se mantiene la armonía y cohesión grupal sin causar conflictos.					
8	Las personas con las que trabajo están dispuestas a colaborar entre sí.					
9	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre los que laboran en la I.E.					
10	En la I.E. se ayudan los unos a los otros.					
Confianza						
11	Existe confianza con los directivos de la I.E.					
12	Los directivos proporcionan información suficiente y adecuada para la buena realización del trabajo.					
13	Se puede hablar con los directivos sobre problemas de la I.E.					

14	Los directivos brindan la retroalimentación necesaria para reforzar puntos débiles de nuestra labor.					
15	Existe confianza para el desarrollo de actividades por parte de los directivos.					
Presión		1	2	3	4	5
16	Las relaciones con los compañeros nos motivan a tener un mejor desempeño laboral.					
17	En la I.E. se organiza el trabajo de tal forma que se da oportunidad de terminar el trabajo que se se inicio.					
18	En la I.E. se recarga de trabajo y existe poco tiempo para realizarlo.					
19	Aquí se da la posibilidad de realizar un trabajo de principio a fin.					
20	Cada docente cuenta con las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones.					
Apoyo		1	2	3	4	5
21	Se puede contar con la ayuda de los directivos cuando se requiere.					
22	A los directivos le interesa el desarrollo profesional del personal.					
23	Los directivos apoyan al personal de la institución en sus problemas.					
24	Los directivos valoran el trabajo que se hace en la I.E.					
25	Los directivos respaldan las labores del personal.					
Reconocimiento		1	2	3	4	5
26	Se lleva a cabo celebraciones para demostrar reconocimientos por aportes hacia la I.E.					
27	Es clara y transparente la forma de reconocimiento en la I.E.					
28	Reconocen el buen desempeño que realiza el personal en la I.E. .					
29	Los directivos reconocen una buena ejecución.					
30	Se cuenta con un reconocimiento de felicitación cuando se hace un buen trabajo.					
Equidad		1	2	3	4	5
31	Se cuenta con un trato justo por parte de los directivos en la I.E.					
32	Se conocen las responsabilidades y los deberes del personal.					
33	Nosotros conocemos; la visión, misión y metas de la I.E.					
34	Existe igualdad de oportunidades para todos en la I.E.					
35	Los docentes conocen y aplican el reglamento interno de la I.E.					
Innovación		1	2	3	4	5
36	En la I.E. animan a desarrollar ideas propias.					
37	Los directivos demuestran interés para estimular las iniciativas de los miembros de la I.E.					
38	Aquí se valora las ideas y sugerencias del personal.					
39	Los docentes desarrollan su ingenio y creatividad en la I.E.					
40	Los directivos "valoran" nuevas formas de hacer las cosas.					

### Anexo 3

#### Instrumento de Motivación Laboral

#### UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO ESCUELA DE POSGRADO

### INSTRUMENTO PARA MEDIR LA APRECIACION SOBRE LA MOTIVACION LABORAL

#### III. Introducción

Estimado colega, a continuación leerá un cuestionario que tiene como objetivo conocer su opinión sobre la motivación laboral de la Institución educativa. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias. Agradezco anticipadamente su colaboración.

#### IV. Indicaciones

A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

1. NUNCA	2. CASI NUNCA	3. A VECES	4. CASI SIEMPRE	5. SIEMPRE
----------	---------------	------------	-----------------	------------

N°		MOTIVACION LABORAL				
<b>DIMENSIÓN VARIEDAD DE TAREAS</b>		<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
1	Demuestro la oportunidad de realizar diferentes tareas empleando una gran variedad de habilidades.					
2	Mi labor me otorga diferentes responsabilidades.					
3	Mi trabajo implica realizar tareas variadas.					
4	Mi trabajo me exige ser creativo.					
5	Se generan alternativas de solución ante los problemas.					
6	Para el mejor cumplimiento de tareas trabajamos en equipo.					
<b>DIMENSIÓN AUTONOMÍA PARA LA REALIZACIÓN DE LA TAREA</b>		<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
7	Dispongo de autonomía para decidir cómo y dónde se deben hacer mis trabajos.					
8	Participo en la toma de decisiones.					
9	Cuento con las herramientas necesarias para el desempeño de mis funciones.					
10	Mi trabajo me hace sentir realizado.					
11	Tengo independencia y libertad para la realización de tareas.					
12	Tengo un alto grado de responsabilidad personal sobre las tareas que realizo.					

	<b>DIMENSIÓN IDENTIDAD CON LA TAREA</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
13	Participo de principio a fin en las tareas que me asignan.					
14	Mi trabajo esta organizado de tal forma que puedo terminarlo.					
15	Mi trabajo contribuye al logro de metas propuestas en la I.E.					
16	Culmino con eficiencia las tareas encomendadas.					
17	Se organizan adecuadamente las tareas, de modo que cada uno es responsable de sus funciones.					
18	Mi labor me brinda grandes satisfacciones que permiten mi desarrollo personal.					
	<b>DIMENSIÓN IMPORTANCIA DE LA TAREA</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
19	Mi trabajo es importante para la I.E.					
20	Existe una política de reconocimiento a los docentes, por destacar en sus labores institucionales.					
21	Se lleva acabo celebraciones para demostrar su reconocimiento y aporte hacia la I.E.					
22	Se brinda capacitaciones de acuerdo al área del docente.					
23	El trabajo que realizo es importante para la toma de decisiones.					
24	La labor que realizo me proporciona oportunidades de crecimiento profesional.					
	<b>DIMENSIÓN RETROALIMENTACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
25	Resulta facil la comunicación con los directivos de la I.E.					
26	Es efectiva la relación interpersonal en la I.E.					
27	Me siento bien informado respecto a los temas de la I.E.					
28	Se generan espacios continuos para el desarrollo de habilidades en la comunicación e interacción en la I.E.					
29	Los directivos usan su tiempo efectivamente y prestan atención a la calidad del trabajo.					
30	La comunicación interna en la I.E. funciona correctamente.					

*Muchas gracias por su colaboración.*

**Anexo 4**  
Bases de datos de la variable clima organizacional

	D1					D2					D3					D4					D5					D6					D7					D8										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40						
1	3	1	2	1	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	2	1	3	3	1	3	1	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
2	3	3	2	5	1	3	1	2	2	3	1	3	1	2	3	1	3	1	4	4	4	4	2	3	3	2	5	1	3	1	2	2	3	1	3	1	2	3	2	3	2	3	2	3		
3	2	1	1	2	4	1	2	1	1	4	3	1	1	1	4	4	1	1	4	3	1	5	2	2	1	1	2	4	1	2	1	1	4	4	1	1	1	4	4	1	4	4	1			
4	2	3	3	2	2	4	2	3	2	3	3	4	2	2	3	3	4	2	3	4	3	3	3	4	3	3	2	2	4	2	3	2	3	3	4	2	2	3	3	4	2	3	4			
5	3	2	4	5	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	4	5	4	4	3	4	2	4	5	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2			
6	4	3	4	2	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	3	5	3	4	5	3	5	3	5	2	5	2	4	4	5	4	2	5	2	5	3	3	5	5	4	3	5	4	3			
7	3	3	4	2	3	3	2	3	2	4	3	2	1	2	4	3	2	1	4	3	2	4	3	3	3	4	2	3	3	2	3	2	4	3	2	1	2	4	3	2	4	3	2			
8	3	2	4	3	2	2	2	2	3	2	2	1	4	3	2	2	1	4	3	4	3	2	4	5	2	4	3	2	2	2	2	3	2	2	1	4	3	2	2	1	4	3	2	2	1	
9	2	1	1	2	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4	2	3	4	2	3	3	5	3	4	4	1	3	2	4	2	5	3	4	3	4	4	4	5	4	2	4	4	4				
10	4	2	5	3	2	4	5	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2	5	4	2	2	4	4	2	4	4	2	4	5	2	2	4	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2		
11	4	2	4	4	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	3	4	4	4	3	4	2	4	4	3	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2		
12	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	4	4	3	2	2	4	4	4	3	5	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	4	4	3	2	2	4	4	3	2	2	4	
13	3	3	5	3	4	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	2	2	3	3	2	3	4	5	2	3	2	3	3	3	3	2	5	3	3	4	3	4			
14	4	2	3	2	3	2	2	1	2	4	1	2	1	2	4	1	2	1	5	3	4	3	3	4	2	3	2	3	2	2	1	2	4	1	2	1	2	4	1	2	4	1	2			
15	3	2	4	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	4	2	2	2	3	2	4	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3		
16	4	5	2	5	4	5	4	5	4	5	4	3	2	1	5	4	4	2	5	3	5	2	5	4	4	4	4	4	3	4	3	1	3	4	5	2	5	3	4	5	3	4	5			
17	3	3	2	3	2	3	2	4	2	3	3	3	1	2	3	3	3	1	3	2	3	4	2	3	3	2	3	2	3	2	4	2	3	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	
18	5	3	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	5	3	2	5	2	5	3	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3		
19	3	3	2	3	2	3	2	4	2	3	3	1	1	2	3	3	1	1	3	1	3	4	2	3	3	2	3	2	3	2	4	2	3	3	1	1	2	3	3	1	1	2	3	3	1	
20	5	5	5	4	5	5	3	5	2	5	5	5	3	3	5	5	5	3	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4	2	5	2	4	2	5	4	3	4	5	5	4	3	4	5	5	4	
21	3	1	2	1	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	2	1	3	3	1	3	1	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
22	3	3	2	5	1	3	1	2	2	3	1	3	1	2	3	1	3	1	4	4	4	4	2	3	3	2	5	1	3	1	2	2	3	1	3	1	2	3	1	2	3	1	3	1	3	
23	5	1	1	2	4	1	2	1	1	4	3	1	1	1	4	4	1	1	4	3	1	5	2	2	1	1	2	4	1	2	1	1	4	4	1	1	1	4	4	1	1	4	4	1		
24	2	3	3	2	2	4	2	3	2	3	3	4	2	2	3	3	4	2	3	4	3	3	3	4	3	3	2	2	4	2	3	2	3	3	4	2	2	3	3	4	2	2	3	3	4	
25	5	2	4	5	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	4	5	4	4	3	4	2	4	5	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	
26	4	4	2	5	4	5	4	5	3	5	4	5	5	5	3	5	3	5	3	5	3	3	5	2	5	2	5	4	5	4	2	5	2	5	5	3	3	5	5	3	5	5	3	5		
27	5	3	4	2	3	3	2	3	2	4	3	2	1	2	4	3	2	1	4	3	2	4	3	3	3	4	2	3	3	2	3	2	4	3	2	1	2	4	3	2	1	2	4	3	2	
28	3	2	4	3	2	2	2	2	3	2	2	1	4	3	2	2	1	4	3	4	3	2	4	5	2	4	3	2	2	2	2	3	2	2	1	4	3	2	2	1	4	3	2	2	1	
29	5	1	1	2	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4	2	3	4	2	3	3	5	3	4	4	1	3	2	4	2	5	3	4	3	4	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4		
30	4	2	5	3	2	4	5	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2	5	4	2	2	4	4	2	4	4	2	4	5	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2
31	5	2	4	4	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	3	4	4	4	3	4	2	4	4	3	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	
32	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	4	4	3	2	2	4	4	4	3	5	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	4	4	3	2	2	4	4	3	2	2	4	
33	5	4	5	5	4	5	2	5	4	5	3	5	3	5	3	5	3	5	4	5	3	5	4	5	3	5	3	5	5	5	3	5	3	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	

34	4	2	3	2	3	2	2	1	2	4	1	2	1	2	4	1	2	1	5	3	4	3	3	4	2	3	2	3	2	2	1	2	4	1	2	1	2	4	3	2		
35	3	2	4	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	4	2	2	2	3	2	4	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2
36	4	5	2	5	4	5	4	5	4	5	4	3	2	1	5	4	4	2	5	3	5	3	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	5	2	5	3	4	5		
37	3	3	2	3	2	3	2	4	2	3	3	3	1	2	3	3	3	1	3	2	3	4	2	3	3	2	3	2	3	2	4	2	3	3	3	1	2	3	3	3		
38	5	3	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	5	3	2	5	2	5	3	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	3	3		
39	3	3	2	3	2	3	2	4	2	3	3	1	1	2	3	3	1	1	3	3	3	4	2	3	3	4	3	2	3	2	4	3	3	3	2	2	2	3	3	2		
40	4	5	4	4	4	2	4	5	4	2	4	5	4	2	5	5	4	4	4	5	3	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	2	5	4	3	4	4	5	4		
41	3	1	2	1	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	2	1	3	3	1	3	1	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
42	5	3	2	5	1	3	1	2	2	3	1	3	1	2	3	1	3	1	4	4	4	4	2	3	3	2	5	1	3	1	2	2	3	1	3	3	2	3	3	3		
43	5	4	3	5	3	5	2	5	5	4	3	5	5	5	3	5	3	5	4	5	3	5	5	2	5	3	5	3	5	3	5	5	4	5	4	5	3	4	5	3		
44	2	3	3	2	2	4	2	3	2	3	3	4	2	2	3	3	4	2	3	4	3	3	3	4	3	3	2	2	4	2	3	2	3	3	4	2	2	3	3	4		
45	5	2	4	5	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	4	5	4	4	3	4	2	4	5	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2		
46	2	3	2	2	4	5	4	5	3	5	4	3	5	5	3	5	3	5	3	5	3	5	4	5	3	5	4	5	4	5	2	5	2	5	3	3	5	5	5	3		
47	5	3	4	2	3	3	2	3	2	4	3	2	1	2	4	3	2	1	4	3	2	4	3	3	3	4	2	3	3	2	3	2	4	3	2	1	2	4	3	2		
48	3	4	4	3	4	5	2	5	3	4	5	4	5	3	5	2	4	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	2	5	2	5	3	5	2	5	4	3	5	2	5		
49	5	1	1	2	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4	2	3	4	2	3	3	5	3	4	4	1	3	2	4	2	5	3	4	3	4	4	5	4	2	4	4		
50	2	2	3	3	2	4	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	2	3	2	3	4	2	2	3	2	3	2	2	2	4	2	3		
51	4	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	2	5	4	5	2	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	2	4	5	5	2	2	5	4	5	2	2	5		
52	3	2	4	5	2	5	5	2	3	5	5	4	5	3	5	2	5	4	5	3	5	2	5	3	5	5	2	5	3	5	2	5	2	5	4	5	3	2	5	4		
53	3	3	5	3	4	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	2	2	3	3	2	3	4	5	2	3	2	3	3	3	2	5	3	3	3		
54	4	2	4	2	3	4	2	1	4	4	3	4	1	3	4	3	3	1	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	2		
55	3	5	4	3	3	5	2	5	3	5	3	5	3	5	3	5	5	3	3	5	3	5	2	5	3	5	5	2	5	2	5	3	5	3	5	3	5	3	5	4		
56	4	5	2	5	4	5	4	5	4	5	4	3	2	3	5	4	4	3	5	3	5	3	5	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	5	2	5	2	4	5		
57	3	3	2	3	2	3	2	4	2	3	3	3	1	2	3	3	3	1	3	2	3	4	2	3	3	2	3	2	3	2	4	2	3	3	3	1	2	3	3	3		
58	5	3	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	5	3	2	5	2	5	3	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2		
59	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	3	1	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	1	2	2	2	3		
60	4	5	4	4	5	2	5	2	2	5	5	5	3	5	2	5	4	5	4	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	2	2	5	2	5	4	3	2	5	3	4		
61	3	1	2	1	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	2	1	3	3	1	3	1	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
62	3	3	2	5	1	3	1	2	2	3	1	3	1	2	3	1	3	1	4	4	4	4	2	3	3	2	5	1	3	1	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3		
63	2	1	1	2	4	1	2	1	1	4	3	1	1	1	4	4	1	1	4	3	1	5	2	2	1	1	2	4	1	2	1	1	4	4	1	1	1	4	4	1		
64	4	3	3	4	2	4	2	4	2	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	2	4	2	4	2	4	3	4	2	2	4	3	4		
65	3	2	4	5	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	4	5	4	4	3	4	2	4	5	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2		
66	2	3	2	2	4	5	4	5	3	5	4	3	5	3	3	5	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	2	4	4	4	4	2	3	2	5	3	3	3	5	4	3	
67	3	3	4	2	3	3	2	3	2	4	3	2	1	2	4	3	2	1	4	3	2	4	3	3	3	4	2	3	3	2	3	2	4	3	2	1	2	4	3	2		
68	3	2	4	3	2	2	2	2	3	2	2	1	4	3	2	2	1	4	3	4	3	2	4	5	2	4	3	2	2	2	2	3	2	2	1	4	3	2	2	1		
69	4	3	4	2	4	2	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	5	2	5	3	5	5	4	5	1	3	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	2	5	4	
70	4	2	5	3	2	4	5	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2	5	4	2	2	4	4	2	4	4	2	4	5	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2		
71	4	2	4	4	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	3	4	4	4	3	4	2	4	4	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2		

72	3	4	5	2	4	3	4	2	4	5	4	4	5	3	5	2	5	4	5	4	5	4	5	2	5	2	5	3	5	4	5	4	5	4	3	2	5	4			
73	3	3	5	3	4	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	2	2	3	3	2	3	4	5	2	3	2	3	3	3	2	5	3	3	3	
74	4	2	3	2	3	2	2	1	2	4	1	2	1	2	4	1	2	1	5	3	4	3	3	4	2	3	2	3	2	2	1	2	4	1	2	3	2	4	4	3	
75	3	2	4	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	4	2	2	2	3	2	4	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	4	
76	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	2	3	5	4	4	2	5	3	5	2	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	5	2	5	1	4	5	
77	3	3	2	3	2	3	2	4	2	3	3	3	1	2	3	3	3	1	3	2	3	4	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	
78	5	5	4	2	5	2	3	5	2	5	5	2	5	2	5	2	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	2	5	2	5	2	5	2	5	2	5	2	2	2	5
79	3	3	2	3	2	3	2	4	2	3	3	1	1	2	3	3	1	1	3	1	3	4	2	3	3	2	3	2	3	2	4	2	3	3	1	1	2	3	3	1	
80	4	5	4	4	5	4	2	2	4	2	5	4	3	2	4	5	4	3	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	5	2	4	2	2	4	5	4	3	5	4	5	4
81	3	1	2	1	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	2	1	3	3	1	3	1	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
82	3	3	2	5	1	3	1	2	2	3	1	3	1	2	3	1	3	1	4	4	4	4	2	3	3	2	5	1	3	3	2	2	3	4	3	1	2	3	4	3	
83	2	1	1	2	4	1	2	1	1	4	3	1	1	1	4	4	1	1	4	3	1	5	2	2	1	1	2	4	1	2	1	1	4	4	1	1	1	4	4	1	
84	2	3	3	2	2	4	2	3	2	3	3	4	2	2	3	3	4	2	3	4	3	3	3	4	3	3	2	2	4	2	3	2	3	3	4	2	2	3	3	4	
85	3	2	4	5	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	4	5	4	4	3	4	2	4	5	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	
86	4	3	4	5	4	5	4	5	3	5	5	3	5	3	3	5	3	4	3	5	3	3	5	2	3	5	4	4	5	4	2	3	5	5	3	5	3	5	4	5	
87	3	3	4	2	3	3	2	3	2	4	3	2	1	2	4	3	2	1	4	3	2	4	3	3	3	4	2	3	3	2	3	2	4	3	2	1	2	4	3	2	
88	3	2	4	3	2	2	2	2	3	2	2	1	4	3	2	2	1	4	3	4	3	2	4	5	2	4	3	2	2	2	2	3	2	2	1	4	3	2	2	1	
89	2	1	1	2	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4	2	3	4	2	3	3	5	3	4	4	1	3	2	4	2	5	3	4	3	4	4	5	4	2	4	4	
90	4	2	5	3	2	4	5	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2	5	4	2	2	4	4	2	4	4	2	4	5	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2	
91	4	2	4	4	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	3	4	4	4	3	4	2	4	4	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	
92	3	2	3	4	2	3	4	2	4	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	3	4	2	4	2	4	3	4	2	4	2	4	4	4	3	2	4	4	
93	3	5	5	3	4	5	2	5	2	5	3	3	5	3	3	5	3	5	4	5	3	5	2	5	3	5	3	5	5	5	3	2	5	3	5	2	5	5	3	5	
94	4	2	3	2	3	2	2	1	2	4	1	2	1	2	4	1	2	1	2	3	4	3	3	4	2	3	2	2	2	2	1	2	4	1	2	1	2	2	1	2	
95	3	2	4	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	4	2	2	2	3	2	4	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	
96	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	2	4	5	4	4	2	5	3	5	2	5	4	4	4	4	4	3	4	3	1	3	4	5	2	5	1	4	5	
97	3	3	2	3	2	3	2	4	2	3	3	3	1	2	3	3	3	1	3	2	3	4	2	3	3	2	3	2	3	2	4	2	3	3	3	1	2	3	3	3	
98	5	3	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	5	3	2	5	2	5	3	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	
99	3	3	2	3	2	3	2	4	2	3	3	1	1	2	3	3	1	1	3	1	3	4	2	3	3	2	3	2	3	2	4	2	3	3	1	1	2	3	3	1	
100	4	5	4	4	5	3	2	2	4	2	5	4	3	2	4	5	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	2	4	2	4	5	4	3	4	2	4	4	
101	3	1	2	1	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	2	1	3	3	1	3	1	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
102	3	3	2	5	1	3	1	2	2	3	1	3	1	2	3	1	3	1	4	4	4	4	2	3	3	2	5	1	3	1	2	2	3	1	3	1	2	3	1	3	
103	2	1	1	2	4	1	2	4	3	4	3	1	1	1	4	4	1	3	4	3	1	3	2	2	1	3	2	3	1	2	1	3	4	2	1	1	1	2	3	3	
104	2	3	3	2	2	4	2	3	2	3	3	4	2	2	3	3	4	2	3	4	3	3	3	4	3	3	2	2	4	2	3	2	3	3	4	2	2	3	3	4	
105	3	2	4	5	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	4	5	4	4	3	4	2	4	5	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	
106	3	3	2	3	4	5	4	5	3	5	4	5	5	3	5	5	3	5	3	3	5	3	5	2	3	5	4	4	5	4	2	3	2	5	3	3	5	5	4	5	
107	3	3	4	2	3	3	2	3	2	4	3	2	1	2	4	3	2	1	4	3	2	4	3	3	3	4	2	3	3	2	3	2	4	3	2	1	2	4	3	2	
108	3	2	4	3	2	2	2	2	3	2	2	1	4	3	2	2	1	4	3	4	3	2	4	5	2	4	3	2	2	2	2	3	2	2	1	4	3	2	2	1	
109	2	3	4	2	4	5	3	3	5	5	4	5	3	4	5	5	4	5	3	5	5	5	4	5	1	5	2	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	2	4	5	

110	4	2	5	3	2	4	5	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2	5	4	2	2	4	4	2	4	4	2	4	5	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2		
111	4	2	4	4	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	3	4	4	4	3	4	2	4	4	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2		
112	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	4	4	3	2	2	4	4	4	3	5	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	4	4	3	2	2	4			
113	3	3	5	5	4	5	2	5	2	5	3	5	3	5	3	5	3	5	4	5	3	5	2	5	3	5	3	5	5	2	5	5	3	5	3	2	5	3	3	5		
114	4	2	3	2	3	2	2	1	2	4	1	2	1	2	4	1	2	1	2	3	4	3	3	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	1	2		
115	3	2	4	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	4	2	5	2	5	2	5	3	5	2	5	2	5	2	5	2	5	2	3	5	2	3	5
116	4	5	3	5	4	5	4	5	4	5	4	3	2	3	5	4	4	2	5	3	5	2	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	5	2	5	3	4	5		
117	3	3	2	3	2	3	2	4	2	3	3	3	1	2	3	3	3	1	3	2	3	4	2	3	3	2	3	2	3	2	4	2	3	3	3	1	2	3	3	3		
118	5	3	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	5	3	2	5	2	5	3	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2		
119	3	3	2	3	2	3	2	4	2	3	3	1	1	2	3	3	1	1	5	3	5	5	2	5	3	5	3	5	5	2	5	2	5	3	5	3	2	5	3	5		
120	4	5	4	4	5	3	2	3	2	3	5	4	3	3	2	5	4	3	4	3	3	4	5	4	5	4	4	5	2	2	3	2	3	5	4	3	3	2	3	4		



## Anexo 5

### Base de datos de la variable motivación laboral

	D1					D2						D3						D4						D5						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	2	4	2	4	3	2	3	4	4	2	4	1	3	3	4	3	4	4	2	4	3	4	3	2	3	4	2	4	3	1
2	2	2	3	3	2	2	4	2	3	2	2	4	2	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	4
3	3	2	2	2	4	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	4	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	2	2	2	2	4	2	2	1	2	4	2	2	1	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	2	2	4	2	2
5	2	4	2	4	2	4	4	3	4	2	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	2	4	2	2	4	2	4	2	3	4
6	4	5	5	4	5	4	5	2	5	2	5	3	5	4	5	3	5	2	5	4	5	4	2	5	2	5	2	4	4	5
7	4	2	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	2	4	2	3	4	4	2	4	3	4	2
8	3	2	2	2	4	2	2	1	2	4	2	2	1	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	2	2	2	4	2	2
9	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	2	4	2	3	4
10	2	3	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	3	3	2	1	2	3	2	1	2	2	2	3	3	2	1	2	2
11	3	2	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	4	2	3	4	3	4	2	3	4	3
12	2	4	1	2	2	3	4	1	5	5	3	5	1	5	5	5	2	5	5	2	5	3	5	2	5	1	2	5	3	5
13	3	4	4	2	4	3	4	3	2	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	4
14	4	2	2	4	4	3	3	2	4	4	5	3	2	4	4	3	4	5	4	2	2	4	2	3	2	2	4	4	3	3
15	2	2	2	2	2	4	2	1	2	2	4	2	1	4	4	3	3	2	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2
16	3	5	3	5	3	5	2	5	3	5	3	5	2	5	5	2	5	3	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	4	2
17	2	3	2	3	2	3	1	2	3	2	3	1	3	3	3	2	1	3	2	3	1	2	3	2	3	2	3	3	3	3
18	3	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4
19	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	5	4	3	3	3	4	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3
20	5	2	5	2	5	2	5	5	3	2	2	5	5	5	4	4	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	5	4	4
21	2	4	2	4	3	2	3	4	4	2	4	1	3	3	4	3	4	4	2	4	3	4	3	2	3	4	2	4	3	1
22	2	2	3	3	2	2	4	2	3	2	2	4	2	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	4
23	3	2	2	2	4	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	4	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
24	2	2	2	2	4	2	2	1	2	4	2	2	1	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	2	2	4	2	2
25	2	4	2	4	2	4	4	3	4	2	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	2	4	2	2	4	2	4	2	3	4
26	3	5	3	2	5	3	5	3	5	3	5	3	5	4	5	3	5	2	5	4	5	3	2	5	2	3	2	5	4	3
27	4	2	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	2	4	2	3	4	4	2	4	3	4	2
28	3	2	2	2	4	2	2	1	2	4	2	2	1	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	2	2	2	4	2	2
29	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	2	4	2	3	4
30	2	3	3	4	1	4	1	4	1	4	2	4	3	4	4	1	4	3	4	1	1	4	2	4	1	4	1	4	2	4
31	3	4	5	4	3	5	2	4	5	3	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	1	4	3	4	4	4	4	3	2	4
32	2	3	1	2	2	3	1	1	2	2	3	1	1	3	5	2	2	3	2	2	4	3	2	2	3	1	2	2	3	1
33	5	4	4	5	4	5	4	5	2	5	3	4	5	3	5	3	5	4	3	5	3	3	5	3	2	3	5	2	5	4

34	4	2	2	4	4	3	3	2	4	4	5	3	2	4	4	3	4	5	4	2	2	4	2	3	2	2	4	4	3	3
35	2	4	5	5	2	5	2	1	2	5	4	2	1	5	4	3	3	5	4	3	4	5	2	2	2	5	2	2	4	5
36	4	4	3	5	4	2	5	4	5	2	5	3	4	5	4	5	4	5	2	5	3	5	3	5	4	5	3	5	5	5
37	4	3	2	4	2	3	4	2	4	2	3	4	3	3	2	4	3	2	3	4	2	3	2	4	2	5	3	3	5	
38	2	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2
39	2	3	4	3	4	2	4	4	3	4	2	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	2	4
40	4	5	4	4	2	5	2	5	2	2	5	2	5	5	5	4	5	4	4	5	2	5	4	5	5	3	5	5	4	5
41	2	4	2	4	3	2	3	4	4	2	4	1	3	3	4	3	4	4	2	4	3	4	3	2	3	4	2	4	3	1
42	2	2	4	3	2	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	2	4	3	4	5	5	4
43	5	4	3	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	2	4	5	4	5	4	4	4	5
44	2	2	2	2	4	2	2	1	2	4	2	2	1	3	4	4	4	4	4	2	4	4	2	2	2	2	2	4	2	2
45	2	4	2	4	2	4	4	3	4	2	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	2	4	2	2	4	2	4	2	3	4
46	5	4	3	4	5	4	3	5	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	3	5	4
47	4	2	4	4	4	4	2	4	3	4	5	3	5	3	4	4	3	4	4	5	4	2	3	5	4	2	4	3	4	2
48	5	4	3	5	4	5	5	3	5	5	5	2	3	5	4	3	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4
49	2	3	2	2	2	2	3	2	5	3	2	4	5	3	4	3	3	4	5	3	3	3	3	5	4	2	4	5	3	4
50	2	1	1	3	1	3	1	3	1	3	2	3	3	3	3	1	3	3	1	3	1	3	2	3	1	3	1	1	2	3
51	5	4	4	5	4	2	4	5	5	3	5	2	5	5	3	5	5	5	3	5	3	5	5	5	2	5	2	5	5	4
52	4	3	5	5	2	5	4	5	2	5	3	5	5	5	4	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	4	3
53	3	4	4	2	4	3	4	3	2	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	4
54	4	2	2	4	4	3	3	2	4	4	5	3	2	4	4	3	4	5	4	2	2	4	5	3	2	5	4	4	3	5
55	4	2	2	5	5	4	2	5	2	5	4	5	5	4	5	3	5	5	5	3	5	2	5	5	5	2	5	5	5	4
56	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	2	5	5	2	5	1	5	1	5	1	5	3	5	3	4	1	5	4
57	2	5	2	4	2	4	5	4	3	4	5	1	4	3	3	4	5	3	2	4	1	2	5	2	3	4	3	3	3	4
58	3	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4
59	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	5	4	3	3	3	4	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2
60	4	4	3	3	2	4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	2	3	4	3	4	3
61	2	4	2	4	3	2	3	5	4	2	5	1	3	3	4	5	4	4	2	4	5	4	3	2	5	4	2	4	3	1
62	3	2	3	3	3	2	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	4	4	3	4	2	2	4
63	3	2	2	2	4	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	4	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2
64	2	2	5	2	4	5	2	5	2	5	5	2	5	3	5	4	5	4	5	2	5	4	5	2	2	5	2	4	2	5
65	2	4	2	4	2	4	4	3	4	2	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	2	4	2	2	4	2	4	2	3	4
66	5	2	5	2	2	5	4	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	2	5	2	4	2	2	4	3
67	4	2	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	2	4	2	3	4	4	2	4	3	4	2
68	3	5	2	2	5	2	4	1	4	4	2	4	1	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	2
69	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	4	2	4	2	3	4	4
70	3	2	2	4	3	2	5	3	5	3	2	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	2	5	1	5	1	5	2	5

71	3	2	5	2	3	5	2	1	5	3	2	5	1	5	1	3	5	2	5	3	5	2	5	3	5	4	2	5	4	4
72	5	4	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	4	5	5	5
73	3	4	4	2	4	3	4	3	2	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	4
74	4	2	2	4	4	3	3	2	4	4	5	3	2	4	4	3	4	5	4	2	2	4	2	3	2	2	4	4	3	3
75	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	4	3	1	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	4	4	4	2
76	3	3	5	3	5	3	5	2	5	5	3	5	2	5	2	5	2	5	3	5	5	3	5	3	5	5	3	5	3	5
77	3	5	2	5	2	4	4	5	4	2	4	1	4	3	4	2	4	3	4	3	4	2	4	2	4	2	4	3	3	4
78	3	3	5	5	2	5	4	5	2	5	2	5	5	2	5	3	5	3	5	2	5	3	5	3	5	2	5	2	5	4
79	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	5	4	3	3	3	4	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2
80	5	4	3	4	5	4	5	4	2	5	2	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5	3	5	4	2	5	2	4	5	4
81	2	4	2	4	3	2	3	4	4	2	4	1	3	3	4	3	4	4	2	4	3	4	3	2	3	4	2	4	3	1
82	2	2	3	3	2	2	4	2	3	2	2	4	2	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	4
83	3	2	2	2	4	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	4	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
84	2	2	2	2	4	2	5	1	5	4	5	2	1	5	4	5	4	4	5	2	5	4	5	2	5	2	5	4	2	5
85	2	4	2	4	2	4	4	3	4	2	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	2	4	2	2	4	2	4	2	3	4
86	4	2	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	5	5	4	5	2	5	5	5	2	4	5	5	
87	4	2	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	2	4	2	3	4	4	2	4	3	4	2
88	4	2	2	4	4	2	4	1	2	4	2	4	1	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	2	2	4	4	2	4
89	2	3	2	2	2	4	3	2	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
90	2	1	1	1	1	2	1	3	1	1	2	3	3	3	3	3	1	3	3	1	3	1	3	2	3	1	3	1	2	3
91	3	2	4	4	3	2	2	4	2	4	2	4	1	4	1	3	4	2	4	3	1	2	4	3	2	4	4	3	2	4
92	2	3	1	2	2	3	1	1	2	2	3	1	1	3	5	2	2	3	2	2	4	3	2	2	3	1	2	2	3	1
93	3	4	4	5	4	5	4	5	2	5	3	5	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	3	5	3	5	2	5	4
94	4	2	2	4	4	3	3	2	4	4	5	3	2	4	4	3	4	5	4	2	2	4	2	3	2	2	4	4	3	3
95	4	4	4	2	5	4	2	5	5	2	5	5	1	5	4	5	3	5	5	3	5	5	2	5	2	5	2	5	4	5
96	4	3	5	3	5	3	5	2	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	5	1	5	3	5	3	4	4	5	2
97	2	4	2	4	2	4	4	2	3	2	3	4	3	3	3	2	4	3	2	3	4	2	3	2	3	4	3	4	3	3
98	3	3	4	4	2	4	4	2	4	2	4	4	4	2	4	3	2	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	2	2	4
99	5	3	5	3	5	2	5	2	5	5	2	5	2	5	5	5	5	3	5	4	5	5	2	5	3	5	3	5	2	5
100	4	2	5	2	5	5	2	5	5	2	5	2	5	5	5	5	3	5	3	5	5	3	5	4	5	3	5	5	2	5
101	2	4	2	4	3	2	3	4	4	2	4	1	3	3	4	3	4	4	2	4	3	4	3	2	3	4	2	4	3	1
102	2	2	3	3	2	2	4	2	3	2	2	4	2	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	4
103	3	2	2	2	4	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	4	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
104	5	2	2	5	4	5	2	5	2	4	5	2	5	3	5	4	5	4	5	2	5	4	4	5	2	5	2	5	4	4
105	2	4	2	4	2	4	4	3	4	2	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	2	4	2	2	4	2	4	2	3	4
106	4	5	3	5	3	5	3	5	3	5	5	3	5	4	5	5	4	5	4	5	5	2	5	3	5	4	5	3	2	5
107	4	2	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	4	3	5	2

108	3	2	2	2	4	2	2	1	2	4	2	2	1	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	2	2	2	4	2	2
109	2	5	2	5	5	2	5	2	5	5	2	5	4	5	4	5	5	4	5	3	5	5	3	5	5	2	5	2	5	4
110	2	1	1	1	1	2	1	3	1	1	2	1	3	3	1	3	3	3	3	1	3	1	3	2	3	1	3	1	2	3
111	3	2	4	2	3	2	2	1	2	3	2	2	1	3	1	3	4	2	3	3	1	2	3	3	2	4	2	3	2	2
112	2	3	1	2	2	3	1	1	2	2	3	1	1	3	5	2	2	3	2	2	4	3	2	2	3	1	2	2	3	1
113	3	4	4	2	4	3	4	3	2	4	3	4	4	3	3	3	4	5	3	5	3	5	2	3	5	3	5	2	2	5
114	4	2	2	4	4	3	3	2	4	4	5	3	2	4	4	3	4	5	4	2	2	4	2	3	2	2	4	4	3	3
115	4	5	2	4	2	4	2	4	2	4	4	4	1	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	2	2	4	2	2	4	4
116	5	3	3	5	1	3	3	5	3	5	3	5	3	4	3	2	3	5	3	3	4	3	5	3	3	5	3	5	5	3
117	2	3	2	3	2	3	1	2	3	2	3	1	3	3	3	2	1	3	2	3	1	2	3	2	3	2	3	3	3	3
118	3	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4
119	4	4	2	4	2	2	4	2	4	2	4	4	2	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	2	4	2	2	4
120	4	5	5	5	2	2	5	1	5	2	5	2	5	5	4	4	5	4	3	5	2	3	4	4	5	3	2	2	2	5

## Anexo 6

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: CLIMA ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	El personal cuenta con autonomía y capacidad de decisión para la realización de su trabajo.	✓		✓		✓		
2	En la I.E. se da la oportunidad de desarrollar conocimientos y habilidades.	✓		✓		✓		
3	Los docentes desarrollan trabajos con autonomía.	✓		✓		✓		
4	En la I.E. existe interrupción en el cumplimiento de las funciones.	✓		✓		✓		
5	Se usa iniciativas propias para la realización de tareas.	✓		✓		✓		
6	Se fomenta el compañerismo y la unión en la I.E.	✓		✓		✓		
7	En la I.E. se mantiene la armonía y cohesión grupal sin causar conflictos.	✓		✓		✓		
8	Las personas con las que trabajo están dispuestas a colaborar entre sí.	✓		✓		✓		
9	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre los que laboran en la I.E.	✓		✓		✓		
10	En la I.E. se ayudan los unos a los otros.	✓		✓		✓		
11	Existe confianza con los directivos de la I.E.	✓		✓		✓		
12	Los directivos proporcionan información suficiente y adecuada para la buena realización del trabajo.	✓		✓		✓		
13	Se puede hablar con los directivos sobre problemas de la I.E.	✓		✓		✓		
14	Los directivos brindan la retroalimentación necesaria para reforzar puntos débiles de nuestra labor.	✓		✓		✓		
15	Existe confianza para el desarrollo de actividades por parte de los directivos.	✓		✓		✓		
16	Las relaciones con los compañeros nos motivan a tener un mejor desempeño laboral.	✓		✓		✓		
17	En la I.E. se organiza el trabajo de tal forma que se da oportunidad de terminar el trabajo que se inició.	✓		✓		✓		
18	En la I.E. se recarga de trabajo y existe poco tiempo para realizarlo.	✓		✓		✓		
19	Aquí se da la posibilidad de realizar un trabajo de principio a fin.	✓		✓		✓		
20	Cada docente cuenta con las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones.	✓		✓		✓		
21	Se Puede contar con la ayuda de los directivos cuando se requiere.	✓		✓		✓		
22	A los directivos le interesa el desarrollo profesional del personal.	✓		✓		✓		
23	Los directivos apoyan al personal de la institución en sus problemas.	✓		✓		✓		
24	Los directivos valoran el trabajo que se hace en la I.E.	✓		✓		✓		

25	Los directivos respaldan las labores del personal.	✓		✓		✓		
26	Se lleva a cabo celebraciones para demostrar reconocimientos por aportes hacia la I.E.	✓		✓		✓		
27	Es clara y transparente la forma de reconocimiento en la I.E.	✓		✓		✓		
28	Reconocen el buen desempeño que realiza el personal en la I.E. .	✓		✓		✓		
29	Los directivos reconocen una buena ejecución.	✓		✓		✓		
30	Se cuenta con un reconocimiento de felicitación cuando se hace un buen trabajo.	✓		✓		✓		
31	Se cuenta con un trato justo por parte de los directivos en la I.E.	✓		✓		✓		
32	Se conocen las responsabilidades y los deberes del personal.	✓		✓		✓		
33	Nosotros conocemos; la visión, misión y metas de la I.E.	✓		✓		✓		
34	Existe igualdad de oportunidades para todos en la I.E.	✓		✓		✓		
35	Los docentes conocen y aplican el reglamento interno de la I.E.	✓		✓		✓		
36	En la I.E. animan a desarrollar ideas propias.	✓		✓		✓		
37	Los directivos demuestran interés para estimular las iniciativas de los miembros de la I.E.	✓		✓		✓		
38	Aquí se valora las ideas y sugerencias del personal.	✓		✓		✓		
39	Los docentes desarrollan su ingenio y creatividad en la I.E.	✓		✓		✓		
40	Los directivos "valoran" nuevas formas de hacer las cosas.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable (  )

Aplicable después de corregir (  )

No aplicable (  )

..... de ..... Del 20.....

Apellidos y nombres del juez evaluador: ZEVALLOS DELGADO WILFREDO

DNI: 09631950

Especialidad del evaluador: DOCENTE POS GRADO UCV

  
Firma

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Note: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: MOTIVACIÓN LABORAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Demuestro la oportunidad de realizar diferentes tareas empleando una gran variedad de habilidades.	✓		✓		✓		
2	Mi labor me otorga diferentes responsabilidades.	✓		✓		✓		
3	Mi trabajo implica realizar tareas variadas.	✓		✓		✓		
4	Mi trabajo me exige ser creativo.	✓		✓		✓		
5	Se generan alternativas de solución ante los problemas.	✓		✓		✓		
6	Para el mejor cumplimiento de tareas trabajamos en equipo.	✓		✓		✓		
7	Dispongo de autonomía para decidir cómo y dónde se deben hacer mis trabajos.	✓		✓		✓		
8	Participo en la toma de decisiones.	✓		✓		✓		
9	Cuento con las herramientas necesarias para el desempeño de mis funciones.	✓		✓		✓		
10	Mi trabajo me hace sentir realizado.	✓		✓		✓		
11	Tengo independencia y libertad para la realización de tareas.	✓		✓		✓		
12	Tengo un alto grado de responsabilidad personal sobre las tareas que realizo.	✓		✓		✓		
13	Participo de principio a fin en las tareas que me asignan.	✓		✓		✓		
14	Mi trabajo esta organizado de tal forma que puedo terminarlo.	✓		✓		✓		
15	Mi trabajo contribuye al logro de metas propuestas en la I.E.	✓		✓		✓		
16	Culmino con eficiencia las tareas encomendadas.	✓		✓		✓		
17	Se organizan adecuadamente las tareas, de modo que cada uno es responsable de sus funciones.	✓		✓		✓		
18	Mi labor me brinda grandes satisfacciones que permiten mi desarrollo personal.	✓		✓		✓		
19	Mi trabajo es importante para la I.E.	✓		✓		✓		
20	Existe una política de reconocimiento a los docentes, por destacar en sus labores institucionales.	✓		✓		✓		

21	Se lleva acabo celebraciones para demostrar su reconocimiento y aporte hacia la I.E.	✓		✓		✓	
22	Se brinda capacitaciones de acuerdo al área del docente.	✓		✓		✓	
23	El trabajo que realizo es importante para la toma de decisiones.	✓		✓		✓	
24	La labor que realizo me proporciona oportunidades de crecimiento profesional.	✓		✓		✓	
25	Resulta facil la comunicación con los directivos de la I.E.	✓		✓		✓	
26	Es efectiva la relación interpersonal en la I.E.	✓		✓		✓	
27	Me siento bien informado respecto a los temas de la I.E.	✓		✓		✓	
28	Se generan espacios continuos para el desarrollo de habilidades en la comunicación e interacción en la I.E.	✓		✓		✓	
29	Los directivos usan su tiempo efectivamente y prestan atención a la calidad del trabajo.	✓		✓		✓	
30	La comunicación interna en la I.E. funciona correctamente.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia.


Opinión de aplicabilidad:

Aplicable (  )      Aplicable después de corregir (  )      No aplicable (  )

..... de ..... Del 20.....

Apellidos y nombres del juez evaluador: Zevallos Delgado Wilfredo DNI: 09631950

Especialidad del evaluador: Docente por curso UCV

  
Firma

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Note: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



## Anexo 8

## Carta de presentación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

@ucv\_peru  
 #saliradelante  
 ucv.edu.pe

Escuela de Postgrado

"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

Lima, 19 de agosto de 2016

Carta P. 446 – 2016 EPG – UCV L

Señor(a)

Mg. Miriam Ovalle Saldarriaga

DIRECTORA DE LA I.E. 3049 "IMPERIO DEL TAHUANTINSUYO"

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **Zulema Ybela Anton Estela** identificado(a) con DNI N.º 09968733 y código de matrícula N.º **6000057516**; estudiante del Programa de **Maestría en Educación** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

**El clima organizacional y la motivación del personal de la I.E. "Imperio del Tahuantinsuyo 3049" Independencia ; Lima 2016**

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda desarrollar su investigación.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Carlos Ventura Orbegoso

Director de la Escuela de Postgrado - Filial Lima

Se autoriza  
realizar la encuesta  
en nuestra I.E.



SGVM

LIMA NORTE Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343  
 LIMA ESTE Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.  
 ATE Carretera Central Km. 8.2 Tel.: (+511) 200 9030 Anx.: 8184  
 CALLAO Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2650.

## Anexo 9



Institución Educativa 3049

“ Imperio del Tahuantinsuyo”

Tahuantinsuyo - Independencia

Calle Hurin Cusco S/N 3º cuadra

Teléfono: 5507509

“AÑO DE LA CONSOLIDACION DEL MAR DE GRAU”

# Constancia

Por medio de la presente se deja constancia que la alumna Zulema Ybela, Anton Estela, con DNI: 09968733 y código de matrícula 6000057516 del programa de maestría en educación, quien ha desarrollado el trabajo de investigación (tesis): El clima organizacional y la motivación del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia 2016. En relación a la aplicación del instrumento, cuestionario de 70 ítems, se desarrolló de forma regular sin inconvenientes con el permiso de la Institución Educativa.

Se expide la siguiente constancia a solicitud de la interesada, para fines que crea conveniente.

Miriam A. Ovalle Saldarriaga  
DIRECTORA  
I.E. 3049 "IMPERIO DEL TAHUANTINSUYO"

Independencia 16 de diciembre del 2016

## **Anexo 10**

Artículo científico



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

# **El clima organizacional y la motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049 Independencia; Lima, 2016**

**AUTORA:**

Br. Zulema Ybela, Anton Estela

**Escuela de Posgrado**

Universidad César Vallejo Filial Lima

## Resumen

El presente trabajo, es resultado de la investigación titulado “El Clima organizacional y la Motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima 2016; tuvo como objetivo determinar el grado de relación que existe entre el “Clima organizacional y la Motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049 Independencia 2016”. La investigación desarrollada fue básica, se empleo un diseño no experimental, transaccional con una población de 120 colaboradores, el grado de confiabilidad es de 0,966 para la variable clima organizacional y para la variable motivación laboral fue de 0,889.

Los resultados demuestran que el grado de relación es moderada entre el clima organizacional y la motivación laboral donde el resultado de la correlacion de Spearman fue de 0,591, en la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo N° 3049 Independencia 2016 ( $r= 0,591$  y  $p= 0,000$ )

**Palabras claves:** clima organizacional y motivación laboral.

## Abstract

This research aimed to determine the degree of relationship between the "organizational climate and motivation of teachers staff S.I. Empire of Tahuantinsuyo 3049 Independence 2016 ". The research was quantitative approach , basic type , correlational level , with a non- experimental design, cross-sectional study sample consisted of 120 employees , the degree of reliability is 0.966 for the organizational climate variable, and work motivation variable was of 0.889 .

The results show that the degree of relationship is moderate between organizational climate and work motivation where the result of the Spearman correlation was 0.591 , in S.I. Empire of Tahuantinsuyo Independencia No. 3049 2016 ( $r = 0.591$  and  $p = 0.000$ ).

**Keywords** : organizational climate and work motivation

### **Introducción**

A nivel internacional Alcalá (2011) en su tesis Investigación sobre Clima Organizacional en una Institución pública de la ciudad de Tuxtepec Oaxaca, para detectar los factores prevaletentes de la organización, cuestionario elaborado por litwin y stringer para detectar los factores prevaletentes de la organización. Se aplicó la versión adaptada de cuestionario de litwin y stringer, con grado de investigación: transversal de tipo correlacional, población y muestra de 111, las conclusiones reportaron que en general los trabajadores de la IPES tiene una buena percepción de la organización de las nueve variables.

### **Variable: Clima organizacional**

Lamoyi (2009)

En su investigación sobre clima organizacional sostiene que es un concepto abstracto para estudiarlo y medirlo, se utilizaron las dimensiones creencias, sentido de comunidad, liderazgo. El clima encontrado en las escuelas mostro una serie de valores, normas, pautas ideológicas objetivos e ideas que comparten los docentes sobre ellos mismos (p.56).

### **Variable: Motivación laboral**

Respecto a la motivación Duane (2007) refirió:

La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización (p. 46).

## **Problema**

¿De qué manera el clima organizacional se relaciona con la motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016?

## **Objetivo**

Determinar de qué manera el clima organizacional se relaciona con la motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016.

## **Hipótesis**

El Clima organizacional se relaciona de manera significativa con la motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016.

## **Método**

La metodología utilizado fue el hipotético- deductivo, el tipo de estudio básica, diseño de la investigación fue de tipo no experimental: corte transversal y correlacional. Para la recolección de datos se empleo la técnica: de la encuesta, los cuestionarios para medir la variable clima organizacional y motivación laboral, con escala de medición tipo Likert.

## **Resultados**

Los resultados del análisis estadístico se manifesto la existencia de una relación Rho de Spearman  $r = 0,591$  entre las variables: clima organizacional y motivación laboral . Este grado de correlación indico que la relación entre las variables es positiva mostrándose un nivel de correlación moderada. La significación de  $p=0,000$  muestra que es menor a 0.05 lo que permitio señalar que la relación es significativa por lo tanto se rechazo la hipótesis nula y se acepto la hipótesis alternativa, se concluyo que:

El Clima organizacional se relaciona de manera significativa con la motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049 Independencia

2016

*Coeficiente de correlación de Spearman de la variable clima organizacional y la variable motivación laboral*

			Clima organizacional	Motivación laboral
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,591**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Motivación laboral	Coeficiente de correlación	,591**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

## Discusión

El objetivo de la investigación fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la motivación laboral, y luego de la estadística aplicada a la población de estudio, los resultados de la prueba de hipótesis general determinaron la existencia de una relación  $r = 0,591$  entre las variables: clima organizacional y motivación laboral. Este grado de correlación indico que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación moderada. La significancia de  $p=0,000$  muestra que  $p$  es menor a 0.05, lo que permitio señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechazo la hipótesis nula y se acepto la hipótesis alternativa, al respecto Alcalá (2011) en su tesis Investigación sobre Clima Organizacional en una Institución pública de la ciudad de Tuxtepec Oaxaca, sus conclusiones reportaron que en general los trabajadores de la IPES tiene una buena percepción de la organización de las nueve variables.

En referencia a la primera hipótesis específica las tablas indican en sus resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación  $r = 0,459$  entre las variables: clima organizacional y variedad de tareas. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación baja. La significancia de  $p=0,000$  muestra que  $p$  es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto

se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. El Clima organizacional se relaciona de manera significativa con la variedad de tareas del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049 Independencia, del mismo Bernal, González, y Colb (2010), en su estudio sobre el clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud. El estudio se efectuó mediante la estrategia de investigación documental, llegaron a la conclusión de que los enfoques presentados por diversos autores referentes a los conceptos, características y modelos de medición de las variables estudiadas presentan similitud en sus investigaciones.

Con respecto a la segunda hipótesis específica los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación  $r = 0,488$  entre las variables: clima organizacional y autonomía para la realización de la tarea. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación baja. La significancia de  $p=0,000$  muestra que  $p$  es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. El Clima organizacional se relaciona de manera significativa con la autonomía del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049 Independencia, al respecto refiere Garro (2012), indica en su investigación que el clima organizacional constituye una categoría laboral afectiva que tiene efectos muy poderosos en el desempeño docente, porque se determinó que el Clima Organizacional se relaciona directamente con el desempeño docente.

Asimismo con respecto a la tercera hipótesis específica los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación  $r = 0,595$  entre las variables: clima organizacional y identidad con la tarea. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación moderada. La significancia de  $p=0,000$  muestra que  $p$  es menor a 0,05, lo que permitió señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa: El Clima organizacional se relaciona de manera significativa con la identidad con las tareas del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049 Independencia, del mismo modo Sotomayor (2013), según las conclusiones de su estudio resulta la



necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional.

En referencia a la cuarta hipótesis específica los resultados del análisis estadístico dieron cuenta de la existencia de una relación Rho de Spearman  $r = 0,550$  entre la variable: clima organizacional y la dimensión importancia de la tarea. Este grado de correlación indicó que la relación entre las variables es positiva mostrándose un nivel de correlación moderada. La significación de  $p=0,000$  muestra que es menor a 0,05 lo que permite señalar que la relación es significativa por lo tanto se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa, se concluyó que: El clima organizacional se relaciona de manera significativa con la importancia de la tarea del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016. Según Valqui (2014) indicó en la tesis para obtener el grado profesional de Magister en Gestión Pública “Clima Organizacional y Desempeño Laboral de servidores del Instituto Nacional Penitenciario año 2013” en una población de 170 trabajadores administrativos, sus resultados señalaron que existe correlación estadísticamente significativa ( $r=0,638$ ) entre clima organizacional y desempeño laboral.

Asimismo con respecto a la quinta hipótesis específica los resultados del análisis estadístico dieron cuenta de la existencia de una relación  $r = 0,549$  entre las variables: clima organizacional y retroalimentación sobre el desempeño. Este grado de correlación indicó que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación moderada. La significancia de  $p=0,000$  muestra que  $p$  es menor a 0.05, lo que permitió señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa: El clima organizacional se relaciona de manera significativa con la retroalimentación sobre el desempeño del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049 Independencia, al respecto indicó Pérez (2012), en su estudio sobre el clima institucional desempeño docente en instituciones educativas de la red N° 1 Pachacutec, en sus conclusiones: Existe una relación media y positiva entre el clima institucional y el desempeño docente.

## Conclusiones

El clima organizacional se relaciona de manera significativa con la motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo N° 3049 Independencia 2016 ( $r= 0,591$  y  $p= 0,000$ ). Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva mostrándose un nivel de correlación moderada.

## Referencias

- Alcala A. (2011). *Clima Organizacional en una Institución pública de la ciudad de Tuxtepec Oaxaca*. México: EP.
- Arias, C. (2005). *Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños, 2004*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia (UNED).
- Avalos, R. (2009). *Influencia del Clima Organizacional en la satisfacción laboral del personal docente de la Institución Educativa Jorge Chávez de Tacna en el año 2009*. Perú: IEJC.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson.
- Lamoyi, C. (2009). *Clima Organizacional: creencias compartidas, sentido de comunidad y liderazgo directivo, en escuelas secundarias de Tabasco*. México: Universidad Juárez Autónoma de México. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2009/cllb.htm>
- Carrasco, S. (2007). *Metodología de la investigación científica*. Perú: San marcos
- Cohen, L. (1988). *Life events and psychosocial functioning. Theoretical and methodological issues*. Newbury Park, CA: Sage.
- Duane, R. (2007). *Administración Estratégica*. (7ª ed.). Colombia: Cengage Learning
- Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad” (Estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la Ciudad de Quetzaltenango)*. (Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Psicología Industrial/Organizacional: Universidad Rafael Landívar) .Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- Hernández, R, Fernández, C, Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México. Quinta edición: McGraw- Hill Interamericana.

Recuperado

de

[https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%20ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%20ta%20Edici%C3%B3n.pdf)

**DECLARACIÓN JURADA****DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN****PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, Zulema Ybela Anton Estela, estudiante (x), egresado ( ), docente ( ), del Programa de Maestría de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI N° 09968733, con el artículo titulado “El Clima organizacional y la Motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016”

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a 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 César Vallejo.
- 5) Si el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lima, 11 de febrero de 2017

---

Zulema Ybela Anton Estela

DNI N° 09968733