



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Plan de mejora del clima laboral para incrementar la  
motivación del personal administrativo en el Instituto de  
Educación Superior Tecnológico Público “República Federal  
de Alemania”, 2017

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**

Maestra en Gestión Pública

**AUTORAS**

BR. JUANA CRUZ SANDOVAL GARCÍA

BR. ROSA ELVIRA INOÑÁN PERALTA

**ASESORA**

DRA. NORMA DEL CARMEN GÁLVEZ DÍAZ

**SECCIÓN**

CIENCIAS EMPRESARIALES

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Administración del talento humano

Educación - Idiomas

**CHICLAYO-PERÚ**

**2018**



DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

El Jurado evaluador de la Tesis titulada:

"Plan de mejora del clima laboral para incrementar la motivación del personal administrativo en el instituto República Federal de Alemania, 2017"

Que ha sustentado don (doña):

Inoñan Peratta Rosa Elvira

Apellidos y Nombres

Acuerda:

aprobado  
19/11

Aprobar por Unanimidad

Recomienda:

Pimentel, 20 de Setiembre 2018

MIEMBRO DEL JURADO:

PRESIDENTE: Dr. Víctor Augusto Gonzales Solo

SECRETARIO: Dra. Jacqueline Lopez Saldana Hilloñ

VOCAL: Dra. Norma del Carmen Gabry Diaz

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Inoñan Peralta Rosa Elvira, egresada del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 16636586

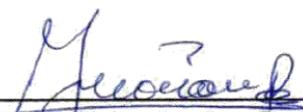
DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: **PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO “REPÚBLICA FEDERAL DE ALEMANIA”, 2017.**
2. La misma que presento para optar el grado de: Maestría en Gestión Pública
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, 08 de Marzo de 2018

  
\_\_\_\_\_  
Rosa Elvira Inoñan Peralta  
DNI: 16636586

## Declaratoria de autenticidad

Yo, Sandoval García Juana Cruz, identificado con DNI N° 25712946, estudiante de la Escuela de Postgrado de la Universidad de César Vallejo; declaro que el trabajo académico titulado "Plan de mejora del clima laboral para incrementar la motivación del personal administrativo en el Instituto "República Federal de Alemania", presentado para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública es de nuestra autoría. Por tanto, declaramos lo siguiente:

1. Hemos mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, y he realizado correctamente las citas textuales y paráfrasis, de acuerdo a las normas de redacción establecidas.
2. No utilizamos ninguna otra fuente distinta a aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
3. Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Somos conscientes de que nuestro trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
5. De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, nos sometemos a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Chiclayo, 8 de marzo del 2018

  
Juana Cruz Sandoval García  
DNI N° 25712946

## DEDICATORIA

A nuestros queridos padres por inculcarnos desde muy pequeñas el amor al estudio y guiar nuestro camino para seguir adelante, siempre estaremos orgullosas de ser sus hijas.

A nuestros amados esposos por su apoyo incondicional, sus consejos y por habernos alentado a seguir nuestros sueños y por cedernos su tiempo para realizarnos profesionalmente.

A nuestros hijos por su amor, por ser nuestro motivo para salir adelante y por compartir nuestros esfuerzos y logros que también han sido suyos.

A nuestros adorados nietos por ser fuente de nuestra inspiración y superación profesional.

***Rosa y Juana***

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por brindarnos la vida, además por otorgarnos la fortaleza, sabiduría y perseverancia para alcanzar nuestras metas.

A los docentes de la Universidad César Vallejo, por sus enseñanzas y orientaciones.

A los directivos y personal administrativo del Instituto República Federal de Alemania que han colaborado en la materialización de la presente investigación.

A nuestra asesora de tesis Dra. Norma del Carmen Gálvez Díaz, gracias por compartir su capacidad y experiencia profesional para concretar este trabajo de investigación.

***Rosa y Juana***

## PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado,

Presentamos ante ustedes nuestra tesis titulada “Plan de mejora del clima laboral para incrementar la motivación del personal administrativo en el Instituto “República Federal de Alemania”, cuyo objetivo es Proponer un plan de mejora del clima laboral que contribuya a incrementar la motivación del personal administrativo del personal del Instituto “República Federal Alemania” de la Región Lambayeque, en cumplimiento del Reglamento de grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Maestro. La presente investigación está estructurada en siete capítulos y un apéndice: El capítulo uno: Introducción, contiene los antecedentes, la fundamentación científica, técnica o humanística, el problema, los objetivos y la hipótesis. El segundo capítulo: Marco metodológico, contiene las variables, la metodología empleada, y aspectos éticos. El tercer capítulo: Resultados se presentan resultados obtenidos. El cuarto capítulo: Discusión, se formula la discusión de los resultados. En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones. En el sexto capítulo se formulan las recomendaciones. En el séptimo capítulo, se presentan las referencias, donde se detallan las fuentes de información empleadas para la presente investigación. Por la cual, espero cumplir con los requisitos de aprobación establecidos en las normas de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

Las autoras

## ÍNDICE

Dictamen de Sustentación Tesis.....	ii
Declaratoria de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Presentación.....	vii
Índice.....	viii
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.1. Realidad Problemática.....	15
1.2. Trabajos previos.....	16
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	18
1.4. Formulación del Problema.....	29
1.5. Justificación del estudio.....	30
1.6. Hipótesis.....	31
1.7. Objetivos.....	31
CAPÍTULO II: MÉTODO.....	33
2.1. Diseño de la investigación.....	34
2.2. Variables.....	35
2.3. Población y muestra.....	40
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	40
2.5. Métodos de análisis de datos.....	43
2.6. Aspectos éticos.....	43
CAPÍTULO III: RESULTADOS.....	45
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN.....	51
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES.....	59
CAPÍTULO VI: SUGERENCIAS.....	61
CAPÍTULO VII: REFERENCIAS.....	64
ANEXOS.....	70
ANEXO N° 01: Ficha de validación de expertos.....	71

ANEXO N° 02: Ficha técnica cuestionario de clima organizacional .....	81
ANEXO N° 03: Cuestionario de clima organizacional .....	87
ANEXO 4: Tablas y figuras .....	91
ANEXO 5: Plan de mejora del clima laboral para incrementar la motivación del personal administrativo del instituto de educación tecnológico público “República Federal de Alemania” .....	97
ANEXO 6: Autorización de publicación de tesis .....	108
ANEXO 7: Acta de aprobación de originalidad de tesis .....	110
ANEXO 8: Turnitin.....	111

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de la variable Clima organizacional.....	36
Tabla 2: Operacionalización de la variable Motivación.....	39
Tabla 3: Distribución Numérica y Porcentual del personal administrativo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Publico “República Federal de Alemania”, en la Sub Escala Motivación.....	47
Tabla 4: Distribución Numérica y Porcentual del personal administrativo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Publico “República Federal de Alemania”, de acuerdo a los Niveles de Clima Laboral .....	48
Tabla 5: Distribución del personal administrativo del Instituto “República Federal de Alemania”, de acuerdo a los Niveles de Clima Laboral y Motivación.....	49
Tabla 6: Distribución Numérica y Porcentual del personal administrativo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Publico “República Federal de Alemania”, en la Sub Escala Satisfacción Laboral.....	50

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Distribución del personal administrativo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Publico “República Federal de Alemania” de acuerdo al Género.....	94
Figura 2: Distribución del personal administrativo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Publico “República Federal de Alemania” de acuerdo a la Edad.....	95
Figura 3: Distribución del personal administrativo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Publico “República Federal de Alemania” de acuerdo a la Situación Laboral.....	96

## RESUMEN

El lugar donde una persona labora, la relación entre el personal directivo o jerárquico tiene con los miembros de la organización externos e internos, constituyen factores determinantes en el desenvolvimiento laboral y pueden ser vínculos u obstáculos para el buen desempeño institucional.

El Instituto “República Federal de Alemania” es una institución que ha tenido un crecimiento acelerado de la población estudiantil, lo que ha aumentado la carga laboral sin ningún incremento económico, motivando que los trabajadores estén perdiendo el interés de realizar con eficiencia sus funciones, además de los conflictos internos entre ellos. Se evidencia un deterioro de las relaciones interpersonales, la comunicación y el trabajo en equipo.

Por tal motivo se formuló la siguiente pregunta de investigación: ¿En qué medida la propuesta de un plan de mejora del clima laboral incrementará la motivación del personal del Instituto “República Federal de Alemania”? y teniendo como objetivo general: Proponer un plan de mejora del clima laboral que contribuya a incrementar la motivación del personal administrativo del Instituto “República Federal Alemania.”

El presente trabajo de investigación es diseño descriptivo propositivo. La muestra estuvo constituida por 32 trabajadores administrativos. Se utilizó como instrumento de recolección de datos el Cuestionario de Clima Laboral.

Los resultados muestran que, en el factor de motivación, a pesar de que el 40.6% presenta niveles altos de motivación laboral, existe una tendencia a niveles medios (31.3%) y bajos (28.1%). Respecto al Clima laboral general, el 46.9% de los trabajadores administrativos considera que es favorable, mientras que el 25% de los participantes manifiesta que el Clima laboral es medianamente favorable y el 28.1% del personal afirma que es desfavorable. Finalmente, después de aplicar las pruebas de Correlación de Pearson se concluyó que existe una relación significativa y positiva entre la motivación laboral intrínseca y la satisfacción laboral por lo que la implementación de un Plan de mejora del clima laboral puede contribuir a incrementar la motivación del personal del Instituto “República Federal Alemania”.

**PALABRAS CLAVES:** motivación, clima laboral, liderazgo, satisfacción laboral.

## **ABSTRACT**

The environment in which a person develops their work, the treatment may have a boss to his subordinates, the relationship with suppliers, represents job factors' in the performance and can be a link or an obstacle to the good management of the organization.

The Institute Federal of Germany Public is an institution that has achieved a fast growth in the student population, there is a work overload which has favored that are gradually losing interest in performing in addition to the presence conflict among workers. Demotivation in staff which deteriorates interpersonal relations, communication and teamwork seriously affecting the work environment is evident.

Therefore formulated the following research question: How a plan for improving the working environment will increase the motivation of the Institute Federal of Germany Public 2014? and with the general objective: to propose a plan to improve the working environment to help increase the motivation of the administrative staff of the Institute of Technology Federal of Germany Public.

The present investigation is purposing descriptive design. The sample consisted of 32 administrative workers. Employee Satisfaction Questionnaire was used as an instrument of data collection.

The results show that the motivating factor, even though 40.6% had high levels of work motivation, there is a tendency to means (31.3%) and low (28.1%) levels. Regarding the general employment climate, 46.9% of administrative workers considered to be favorable, while 25% of participants said that the labor climate is fairly favorable and 28.1% of staff report is unfavorable. Finally, after applying the tests of Pearson correlation was concluded that there is a significant and positive relationship between intrinsic work motivation and job satisfaction at the implementation of a plan to improve the working environment can help increase staff motivation Institute Federal of Germany Public.

**KEYWORDS:** motivation, work environment, leadership, job satisfaction.

## **CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Realidad Problemática**

En el Perú de acuerdo a las cifras estadísticas del INEI cuatrocientos mil adolescentes acaban la secundaria cada año, y si bien hay un 70% que pasa a laborar informalmente, hay un 30%, es decir unos 120 mil, que deciden seguir estudios superiores, la mayoría en la universidad. Hoy de cada 4 jóvenes que optan por estudios superiores, 3 se van a la universidad y 1 decide seguir una carrera técnica.

Según el Instituto Peruano de Economía (IPE) la oferta de educación superior en el Perú proviene de dos niveles educativos: la educación técnico-ocupacional y la educación universitaria. La educación técnico ocupacional, a su vez está compuesta por aquella que se brinda en los Institutos Superiores Tecnológicos (IST), la capacitación para el trabajo y la impartida en los Centros Educativos Ocupacionales (CEO).

En la actualidad, a nivel nacional existen 790 institutos superiores tecnológicos y 116 pedagógicos (donde se estudia 5 años). Sin embargo, no todos presentan las condiciones adecuadas para la preparación de cerca de 400 mil jóvenes.

El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “República Federal de Alemania” es una institución con 32 años de trayectoria en educación superior que ha obtenido un crecimiento acelerado en la población estudiantil, actualmente cuenta con 1397 estudiantes, en contraste con 79 docentes (60 nombrados y 19 contratados) y 32 trabajadores administrativos (14 nombrados y 18 contratados).

Este aumento de la demanda educativa ha generado que exista un incremento de la carga laboral, la cual a veces es considerada por el trabajador excesiva, lo que ha propiciado que gradualmente estén perdiendo el interés de realizar con eficiencia y eficacia sus funciones, además se ha originado conflictos entre los trabajadores debido a que no hay sentido de cooperación y servicio entre ellos.

Se evidencia una desmotivación en el personal, deterioro de las relaciones interpersonales, problemas en la comunicación y ausencia del trabajo en equipo afectando seriamente el clima laboral, entorpeciendo la productividad del trabajador.

El rendimiento del personal administrativo disminuye debido a la pérdida de tiempo en esperar a recibir instrucciones claras del personal directivo, por lo tanto, las asignaciones no se realizan de forma correcta por falta de entendimiento y comunicación.

Los trabajadores se sienten poco valorados aumentando el estrés laboral y perjudicando su desempeño laboral.

## **1.2. Trabajos previos**

Para el estudio del presente trabajo se ha tomado como base algunos estudios que tienen relación con el problema de investigación planteado, los cuales sirven como antecedentes así tenemos:

### **Antecedentes internacionales**

Pinto L. (2015), en su tesis magistral “Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la compañía costarricense del Café S.A. (CAFESA); realizó una investigación descriptiva, transversal, con diseño no experimental, la muestra estuvo conformada por los 60 colaboradores de la empresa. Los resultados obtenidos fueron que los trabajadores consideran que cuentan con las capacidades necesarias para llevar a cabo las funciones que desempeñan en sus respectivos cargos. Además, existen criterios divididos en cuanto a la apertura que sienten los trabajadores para comunicarse abiertamente con sus jefes para tratar asuntos laborales y con respecto a los comunicados oficiales que son emitidos por parte de la gerencia en donde cerca de la mitad (44%-55%) tienen una percepción positiva y la otra parte negativa (33% - 45%)”.

Moreno N. (2014) en su estudio “Propuesta para el mejoramiento del clima organizacional en el establecimiento penitenciario de mediana seguridad y carcelario de Tunja, la muestra que se usó en esta investigación de tipo descriptivo estuvo conformado por 09 trabajadores administrativos y 21 miembros del cuerpo de custodia y vigilancia. Se llegó a la conclusión que existen factores que alteran el clima organizacional y por ende el ambiente laboral, relacionados

con el desarrollo organizacional y la higiene seguridad industrial, que generan inquietud entre los funcionarios afectando las relaciones interpersonales y el rendimiento laboral, los cuales requieren de atención por parte de las directivas, para evitar inconvenientes de orden administrativo y disciplinario, dentro de ellos podemos destacar, las envidias, las rencillas, la falta de puestos de trabajo adecuados, la falencia de capacitaciones adecuadas”.

Cardozo D. (2012) en su investigación: “Propuesta de un plan de mejoramiento del clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores de la ESE Hospital Nuestra Señora de Fátima de Suaza, fue de tipo Descriptivo ya que se va a identificar formas de conducta, actitudes y el comportamiento frente al Clima Organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores, la muestra fue de 29 funcionarios, se obtuvo como resultados que el hospital carece de unas políticas claras de direccionamiento estratégico. No existe empoderamiento de la plataforma estratégica de la institución (visión, misión) y de reglamentos que orientan el comportamiento de los funcionarios dentro de la institución (código de ética). Por tal motivo Se deben realizar periódicamente capacitaciones al personal, para actualización de sus funciones como para mejorar el clima organizacional”.

### **Antecedentes nacionales**

Agüero, M., Segura, R. (2012) en la investigación titulada “Relación del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en el Personal Docente y Administrativo de la Facultad de Administración de Empresas de la UNCP concluyen que la motivación es un factor preponderante para la productividad y la satisfacción laboral, factor importante en el clima organizacional. La relación que se obtuvo entre las dos variables estudiadas y presentadas se da en un sentido, ya que la satisfacción actúa como retroalimentación directa del desempeño y de las variables psicosociales que la determinan, siendo uno de los factores más influyentes en la motivación y clima organizacional que presente la persona hacia

el trabajo remunerado, llegando incluso a ser el factor necesario y suficiente en una conducta laboral determinada”.

### **Antecedentes regionales**

Amorós E. (2013) en su estudio “Propuesta de plan de mejora del clima laboral en la agencia de una entidad micro financiera ubicada en la ciudad de Chiclayo utilizó como técnica de recolección de datos una encuesta auto aplicada y como instrumento de medición se usó el cuestionario revisado Escala de Opiniones CL - SPC, de la Dra. Sonia Palma Carrillo, para determinar las características del clima laboral. Este instrumento está conformado por 50 ítems agrupados en 5 factores: Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Encontramos que el clima laboral está en un nivel medio alto. Basado en los resultados, se generó una propuesta de mejora para cada uno de los factores mencionados. En cuanto a la dimensión autorrealización, se propuso desarrollar un proceso de mejora continua para cada uno de los trabajadores, basado en la generación de un programa de coaching ontológico. En la dimensión involucramiento laboral, se propuso en esencia, promover la participación de los trabajadores en la toma de ciertas decisiones en tareas de responsabilidad, con el fin de generar una cultura de autonomía y darle al empleado la confianza necesaria. En referencia a la supervisión, desarrollar habilidades directivas en los jefes y supervisores. En cuanto a la dimensión comunicación, se sugirió principalmente, desarrollar una política de Gerencia de Puerta Abierta por parte de los jefes y directivos de la organización. Por último, en referencia a las condiciones laborales, mejorar los niveles remunerativos del personal, basado en paga variable”.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

A continuación, se presentan los fundamentos teóricos que fundamentan el presente trabajo de investigación: Clima organizacional, desarrollo organizacional y calidad de vida en el trabajo.

## **Bases teóricas sobre el Clima organizacional**

### **Definición**

Fuentes S. (2012) opina que el "clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, este medio Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno".

### **Modelos de Clima Organizacional**

Las investigaciones relacionadas con estudios que tratan acerca del clima organizacional han dado como resultado las propuestas de ciertos modelos explicativos que hablan acerca de este tema, y que se han tomado como referencia para tener una mejor comprensión de los elementos que se ven involucrados y la relación que mantienen con la organización.

Uno de los modelos que goza de mayor aceptación en la actualidad de acuerdo con Edel R, García S, Guzmán F. (2007), que permite "conocer de una mejor forma el clima organizacional y los factores que le competen, como lo son el liderazgo, la estructura, entre otros aspectos, que al evaluarse miden la forma como es percibida la organización por los trabajadores que la componen, permitiendo al mismo tiempo determinar el comportamiento de estos en función de su satisfacción, rendimiento, motivación y productividad en la organización".

El Modelo de Clima Organizacional de acuerdo con Goncalves (2011), propone que "los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito".

Por otro lado, existen "modelos de Intervención del Clima Organizacional, los cuales al ser aplicados por un administrador o psicólogo en una determinada organización se espera que cambie o modifique el clima no adecuado, tomando

como punto de partida una serie de fases y pautas que permite de forma ordenada evaluar y tratar con detenimiento las dimensiones involucradas en cada caso” (Goncalves, 2011).

Un modelo que destaca al respecto es el de Brunet (2011) el cual describe que “el clima organizacional es una resultante de varias dimensiones que no son fáciles de modificar o cambiar, y por dicho motivo es el resultado de la interrelación de dos variables preponderantes, la dirección y los empleados, que afectan la estructura organizacional y el proceso administrativo”.

Según Valda (2013) “toda organización debe contar con estrategias de medición periódica del Clima Organizacional”, al respecto menciona que esto debe “estar ligado con la motivación del personal y con los resultados esperados por la empresa en sus actividades del día a día porque es de gran importancia, el que se pueda conocer a ciencia cierta la calidad de clima organizacional de la organización y de hecho vital, el que se aplique algún tipo de herramienta, para lograr los resultados que se esperan”.

Por su parte Suárez (2014), afirma que “La tendencia, es desarrollar un clima organizacional orientado a la innovación y la creatividad; esto le permite a la empresa además de tener un buen lugar para crecer, personas dispuestas a crear nuevos paradigmas lo que aumenta su capacidad laboral, lo que implica no solo un compromiso por parte de las directivas sino de los funcionarios en cada una de las secciones de la misma”. Afirma además que existen cinco claves para desarrollar un clima organizacional óptimo enfocado hacia la innovación.

A continuación, se explican brevemente las claves que menciona el autor

**a. “Juego y Humor.** Estudios realizados sobre clima organizacional han demostrado que la mezcla de dos mundos: el serio, corporativo, responsable y profesional con el creativo, relajado, espontáneo y divertido, logra resultados extraordinarios” (Suárez, 2014).

**b. “Disyuntiva entre serio y divertido.** Cuando la organización deja la disyuntiva entre ser serio o divertido, jugar o trabajar, aprender o disfrutar, y

comprende que puede usar la 'Y' de incluir y combinar estos conceptos; ésta llegará a un nivel de resultados más efectivo" (Suárez, 2014).

**c. "Desafío y Participación.** Definitivamente las organizaciones pueden aumentar la productividad y creatividad de las personas en la medida en que éstas participen en la construcción de sus objetivos corporativos aumentando su capacidad de retarse y comprometerse con los mismos" (Suárez, 2014).

**d. "Confianza y Apertura.** Sólo cuando es posible construir con el otro sin temor a ser traicionado se puede pensar en un ambiente ideal para el desarrollo de la innovación. El temor a ser defraudados o traicionados en la generación de nuevas ideas o proyectos es uno de los grandes obstáculos que impiden el desarrollo de un clima de innovación y creatividad" (Suárez, 2014).

**e. "Apoyo a las Ideas.** Toda idea por buena que sea, requiere de un patrocinador para ser desarrollada e impulsada. En la medida en que se apoyen las nuevas iniciativas, aun sabiendo que sólo algunas de ellas tendrán gran éxito, se estará creando un clima de innovación y creatividad" (Suárez, 2014).

**f. "Toma de Riesgos.** La capacidad de tomar riesgos y actuar es una característica de las organizaciones y equipos creativos, innovadores y de alto desempeño. Aquellos que prefieren la filosofía: 'Plan-Do-Plan-Do-Plan-Do' (planear – hacer – planear - hacer) en vez de la filosofía: 'Plan-plan-plan-plan...Do' (Planear – planear – planear – planear... hacer) son mucho más efectivos y logran mayores resultados" (Suárez, 2014).

Finalmente, Suárez (2014) afirma: "En nuestra experiencia con múltiples equipos de ejecutivos al llevarlos al escenario de 'jugar seriamente' alrededor de sus temas organizacionales, se incrementa y acelera la capacidad de encontrar soluciones creativas y efectivas para sus desafíos. Por pequeña o grande que sea la organización, mantener un buen clima organizacional debe ser una de sus metas claves. No solo por el hecho de hacer agradable el ambiente de trabajo, sino porque, además, es en definitiva una pieza fundamental para el cumplimiento de los grandes megas y la sostenibilidad a largo plazo".

## **Bases teóricas sobre la Motivación**

### **Definición**

Jiménez (2009), define “la motivación como uno de los conceptos más ampliamente estudiados a la hora de intentar comprender el comportamiento de los individuos, la motivación es un concepto que se utiliza a diario pues es un factor fundamental en las organizaciones, es una variable determinante en el desempeño laboral”.

González (2008) afirma que “es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable. La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, es por ello que requiere también esclarecer el de su eficiencia lo que dirige hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño”.

### **Teorías de la motivación**

Robins y Judge (2013) explican que “se formularon cinco teorías durante la década de 1950, sobre la motivación de los colaboradores de una organización, ya que estas representan el fundamento de donde surgieron las formas de motivación sobre los individuos”.

Las teorías más conocidas son:

**“Teoría de la jerarquía de las necesidades:** La teoría de la motivación mejor conocida como la jerarquía de las necesidades, establecida por Abraham Maslow, quien determinó la hipótesis de que, dentro de cada individuo o sujeto, existe una jerarquía de cinco necesidades” (Robins y Judge, 2013).

Entre estas se pueden encontrar:

- “Fisiológicas. Esta incluye hambre, sed, refugio, y otras necesidades corporales, del individuo” (Robins y Judge, 2013).

- “Seguridad. En esta abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales” (Robins y Judge, 2013).
- “Sociales. Se pueden encontrar el efecto, el sentido por pertenencia, la aceptación y la necesidad” (Robins y Judge, 2013).
- “Estima. Encontramos lo que son los factores internos como el respeto que tiene la persona a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención” (Robins y Judge, 2013).
- “Autorrealización. Es el impulso para convertirse en aquello que el individuo es capaz de ser; incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial” (Robins y Judge, 2013).

“Un factor importante que se debe saber es que las necesidades no se van a satisfacer por completo, y saber que aquella que alcanza un nivel deja de motivar, si la misma está bastante complacida, la siguiente se vuelve dominante. Según Maslow si se desea motivar a un individuo se necesita entender y saber en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en el nivel de esta satisfacción” (Robins y Judge, 2013).

**Teorías X y Y:** Douglas McGregor, citado por Robins y Judge (2013) estableció “dos visiones diferentes en las personas una negativa en esencia, llamada teoría X en esta teoría presupone que el trabajador es pesimista, es rígido y con una aversión innata al trabajo evitándolo si es posible. Y la otra básicamente positiva denominada Y, ya que ésta se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa se conoce como una persona dinámica, flexible y optimista”

Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados McGregor determinó, “que los puntos de vistas que aquellos tenían acerca de las naturalezas los seres humanos se basan en ciertas suposiciones que moldean su comportamiento” (Robins y Judge, 2013).

“Los gerentes que están a favor de la teoría X creen que a los empleados les disgusta de modo inherente al trabajo por lo que deben ser dirigidos incluso coaccionados a realizarlo” (Robins y Judge, 2013).

“Quienes se basan en la teoría Y suponen que los empleados consideran el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar incluso a buscar la responsabilidad. La teoría Y señala que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Por consiguiente, estableció que la idea como toma de decisiones participativa, los trabajos de responsabilidad y desafiantes y las buenas relaciones grupales servían para maximizar la motivación de un individuo en una empresa en su trabajo” (Robins y Judge, 2013).

**“Teorías de los dos factores:** Con la premisa de que la relación de un colaborador con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia su puesto de trabajo muy bien podría determinar el éxito o el fracaso. La teoría de los dos factores también se denomina teoría de motivación e higiene. Ya que esta teoría relaciona factores intrínsecos con la satisfacción laboral y relaciona factores extrínsecos con la insatisfacción. Durante los factores de higiene factores como la política y la administración de la compañía, la supervisión el salario se verán si son adecuados para un puesto mantienen tranquilos a los colaboradores, si dichos factores son los adecuados las personas no estarán insatisfechas” (Robins y Judge, 2013).

**“Teoría de las necesidades de McClelland** Durante esta teoría se determina que el logro, el poder y la afiliación son tres necesidades importantes, ya que ayudan a explicar la motivación” (Robins y Judge, 2013).

- “Necesidad de logro. Esta necesidad es el impulso por salir adelante, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares y por luchar para alcanzar y llegar a triunfar” (Robins y Judge, 2013).

- “Necesidad del poder. Necesidad de hacer que los individuos se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio” (Robins y Judge, 2013).

- “Necesidad de afiliación. Deseo de tener relaciones interpersonales amigables, cercanas y sociables” (Robins y Judge, 2013).

## Teoría del aprendizaje

Jones y George (2006) definen que “en la manera en que se aplican a las organizaciones, es que los administradores pueden calificar la motivación y el desempeño de los empleados por la forma en que vinculan los resultados que estos obtienen con la realización de comportamientos deseados en una organización y el logro de las metas. Esta teoría se enfoca en los vínculos entre el desempeño y los resultados de la motivación. Se puede definir el aprendizaje como un cambio relativamente permanente en el conocimiento o comportamiento de una persona, que resulta de la experiencia o la práctica”.

## La motivación y sus teorías

Madrigal (2009) refiere a “la búsqueda de los elementos que permitan conducir los esfuerzos de las personas hacia direcciones específicas ha sido una constante, así como encontrar elementos que permitan a canalizar el esfuerzo la energía, y la conducta de los colaboradores hacia el logro de los objetivos que buscan las organizaciones y los propios empleados”.

Al respecto se han desarrollado distintos enfoques teóricos los que se abordan a continuación:

**“Modelo mecanicista** Este modelo indica que supuestamente el dinero es un motivador universal y que por lo tanto, los colaboradores canalizaran su energía hacia lo que la empresa quiere ante un incentivo económico de suficiente valor” (Madrigal, 2009).

**“Modelo conductista** Modelo que parte que toda conducta del individuo o de los colaboradores, puede ser incentivada a los estímulos adecuados” (Madrigal, 2009).

Ruiz, Gago, García, López (2013) afirman que “el impulso para actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o por un estímulo interno (genera los procesos mentales de la persona). La motivación varía en cada persona puesto que las necesidades cambian de un individuo a otro; ya que esto produce diferentes modelos de comportamientos, pero aunque

estos varíen los diferentes comportamientos de la motivación es básicamente el mismo en todas las personas”.

### **Clima Organizacional**

“El clima en las organizaciones comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades. **El clima organizacional** puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño” (Suarez, 2014).

**Comunicación:** “Es el grado de convivencia y la práctica comunicativa interpersonal o grupal, su estructura formal e informal entre jefes y empleados, relacionados con los espacios de socialización efectiva dentro o fuera, el saber escucha y las conductas de comunicación en una organización” (Suarez, 2014) es de 48 puntos.

**Liderazgo:** “Es el grado de percepción de un conjunto de características estables, la capacidad de influir en un grupo, el nivel de confianza y funcionalidad percibido entre el equipo en la toma de decisiones, iniciativas, gestiones y promocionar un estilo de la administración eficiente con carácter estratégico donde exista un equilibrio organizacional” (Suarez, 2014).

**Motivación:** “Es el conjunto de aspectos que el profesor valora o cuestiona y que se encuentran relacionados con la naturaleza, contenido del trabajo mismo, el ambiente físico y psicológico” (Suarez, 2014).

**Satisfacción laboral:** “Es el grado actitudes de satisfacción que valora el trabajador o cuestiona con la relación con sus superiores o compañeros, condiciones físicas en el trabajo, participación en las decisiones, satisfacción con su trabajo y reconocimiento” (Suarez, 2014).

## **Ciclo motivacional**

“El ciclo se inicia con el estudio de una necesidad, que rompe el estado de equilibrio del organismo, lo que llega a producir tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Este estado lleva al individuo a realizar un comportamiento o acto capaz de liberar la tensión, la satisfacción o el desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, entonces la persona encontrará la satisfacción, a su necesidad; una vez este satisfecha la necesidad el organismo regresa a su estado de equilibrio anterior” (Ruiz, Gago, García, López, 2013).

## **Medios para diagnosticar y evaluar la motivación**

“El departamento de recursos humanos, utiliza diferentes herramientas para diagnosticar y evaluar la motivación de los trabajadores también su clima laboral de la empresa” (Ruiz, Gago, García, López, 2013).

Los instrumentos más utilizados son los siguientes:

**“Observación y valoración de las actitudes de los trabajadores:** La observación, siempre que se realice en unas condiciones que garanticen la fiabilidad, se puede diagnosticar si los trabajadores manifiestan una actitud positiva o negativa en sus actividades y funciones en su puesto de trabajo” (Ruiz, Gago, García, López, 2013).

**“Entrevistas:** Durante el proceso de la entrevista se aplica a los trabajadores, para detectar los factores que generan insatisfacción la información recopilada en la entrevista de salida un colaborador se va voluntariamente de la empresa” (Ruiz, Gago, García, López, 2013).

**“Análisis de las condiciones de trabajo:** Si las condiciones no favorecen o no se ajustan a unos estándares mínimos en la empresa, habrá un mal clima de trabajo y muy baja motivación, con la consiguiente disminución del rendimiento en las actividades de su trabajo, las buenas condiciones de trabajo ayudan a mejorar y a tener una mejor productividad y rendimiento en sus actividades” (Ruiz, Gago, García, López, 2013).

**“Buzones de reclamos quejas y sugerencias:** Es importante que los colaboradores estén informados que su opinión es necesaria para la mejora del ambiente laboral, es por ello que las reclamaciones y sugerencias deben ser contestadas en un breve periodo de tiempo, así ellos sabrán que sus opiniones son atendidas con mayor atención” (Ruiz, Gago, García, López, 2013).

**“Plan de sugerencias:** Se deben dar las gracias a todas las sugerencias y expresar las razones por las que van ser expuestas o no en práctica. Las empresas generalmente premian a los empleados por sugerencias que hayan sido útiles, esto es algo que ayuda al trabajador y se sentirá orgulloso de su labor y muy motivado para continuar desempeñándolo” (Ruiz, Gago, García, López, 2013).

### **Técnicas motivacionales**

Ruiz (2012) define "estas técnicas como la manera en que pueden ser utilizadas en las empresas con el propósito de motivar a los colaboradores, ya que esto ayuda a que los empleados de una organización realicen con mayor productividad sus actividades laborales realizadas diariamente”

#### **Políticas de conciliación**

“Unas de las técnicas para motivar al personal, y éstas son formadas por medidas para conciliar la vida personal, laboral y familiar de los individuos, algunos ejemplos pueden ser, horario flexible, trabajo a tiempo parcial, permiso de maternidad y paternidad, servicios de guardería, permiso a excelencia para cuidar familiares, y otros” (Ruiz, 2012).

#### **Mejora de las condiciones laborales**

“Dentro de las condiciones de mejora pueden ser, el salario, las condiciones físicas del entorno, como la iluminación, la temperatura, la decoración o equipos de trabajo adecuados, y la seguridad que le brindará la organización al colaborador, ya que de esta manera el podrá efectuar las tareas asignadas con mayor productividad y eficacia” (Ruiz, 2012).

## **Enriquecimiento del trabajo**

“Consiste en modificar la forma en la que se realiza el trabajo ya que esto resulta menos rutinario al colaborador. Esto puede darle la autonomía al trabajador para que participe en las decisiones que afecten a su trabajo, puesto que son los propios trabajadores quienes conocen como realizarlo” (Ruiz, 2012).

## **Adecuación de la persona al puesto de trabajo**

“Se seleccionan para cada puesto concreto las personas correctas que llenen los objetivos y tengan las competencias idóneas para desempeñar de manera excelente dicho puesto. Ya que esto hará que el trabajador este motivado e interesado en su trabajo” (Ruiz, 2012).

## **El reconocimiento del trabajo**

“Es importante reconocer y felicitar al trabajador por el trabajo realizado de buena manera y si han mejorado su rendimiento. El reconocimiento puede darse, simplemente, en unas palabras de agradecimiento, una felicitación por correo electrónico una carta un informe favorable para el jefe inmediato superior o una propuesta de ascenso. También el reconocimiento puede darse a los colaboradores como regalos canastas” (Ruiz, 2012).

## **1.4. Formulación del Problema**

### **Problema general**

¿En qué medida la propuesta de un plan de mejora del clima laboral incrementará la motivación del personal del Instituto República Federal de Alemania?

### **Problemas específicos**

#### **Problema específico 1**

¿Cómo es el clima laboral del Instituto “República Federal de Alemania” y de acuerdo a éste cuáles podrían ser las recomendaciones para su mejoramiento?

### **Problema específico 2**

¿Por qué es importante mejorar el clima organizacional en el Instituto “República Federal de Alemania”?

### **Problema específico 3**

¿De qué manera se ve afectado el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto “República Federal de Alemania” al no contar con un clima organizacional favorable?

### **Problema específico 4**

¿Qué factores se deberá considerar para determinar los niveles de clima organizacional del Instituto “República Federal de Alemania”?

## **1.5. Justificación del estudio**

### **Justificación teórica**

El presente trabajo de investigación es importante porque aportará al conocimiento, ya que analizaremos la relación del clima laboral y motivación y así reafirmar las teorías ya establecidas, con los resultados de este estudio se ayudará a resolver diferentes problemas que se presenten en la institución.

Se crearán instrumentos y procedimientos que van a ser validados para luego ser aplicados en otros estudios, esto constituye un aporte a la metodología de la investigación.

### **Justificación metodológica**

Así mismo nuestra investigación tiene trascendencia científica debido a que servirá como base para diferentes instituciones que deseen mantener un buen clima laboral y por ende obtener buenos resultados referentes al desempeño organizacional, así como también para otras investigaciones que surjan de la misma naturaleza.

## **Justificación práctica**

El propósito final de incrementar la motivación es entusiasmar a los trabajadores a que intenten la superación por sí mismos en nuevas metas, planteándose cada vez nuevos retos de acuerdo a su desarrollo.

Finalmente, esta investigación es relevante en vista que servirá de guía para muchas instituciones que están en el mismo rubro de servicio (educación), que tomen conciencia de cómo un conjunto de variables tales como la motivación y el clima laboral pueden afectar de manera directa o indirecta en el crecimiento institucional.

## **1.6. Hipótesis**

### **Hipótesis General**

La implementación de un Plan de mejora del clima laboral incrementará significativamente la motivación del personal del Instituto “República Federal de Alemania”

**H<sub>0</sub>:** La implementación de un Plan de mejora del clima laboral no incrementará significativamente la motivación del personal del personal del Instituto “República Federal de Alemania”

## **1.7. Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un Plan de mejora del clima laboral que contribuya a incrementar la motivación del personal administrativo del personal del Instituto “República Federal de Alemania”.

### **Objetivos Específicos**

Objetivo específico 1

-Identificar el nivel actual de la motivación del personal administrativo del Instituto “República Federal de Alemania”, 2017.

#### Objetivo específico 2

-Identificar los niveles actuales de clima laboral del personal administrativo del Instituto “República Federal de Alemania”.

#### Objetivo específico 3

-Estimar los resultados que genera la implementación del Plan de mejora del clima laboral en la motivación del personal administrativo del Instituto “República Federal de Alemania”.

## **CAPÍTULO II: MÉTODO**

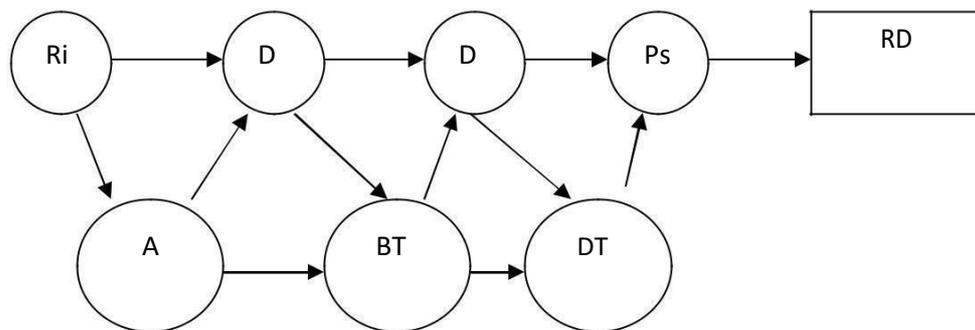
## 2.1. Diseño de la investigación

El desarrollo de la investigación tiene un tipo de estudio descriptivo y propositivo.

**Descriptivo:** ya que se midieron, en forma prevista las variables tomadas en cuenta para determinar los elementos del plan de mejora del clima laboral.

**Propositivo:** porque se elaboró una propuesta de gestión de un plan de mejora del clima laboral que optimice la motivación del personal del Instituto “República Federal Alemania.

El diseño de la investigación se basó en la información obtenida y generada a partir de la aplicación de la propuesta que permitirá solucionar el problema presentado.



Dónde:

Ri = Realidad inicial observada y descrita.

A = Estudios de investigación relacionados con la realidad observada

Dx = Problema analizado y explicado a partir de A.

BT = Modelos o teorías que se seleccionaron para resolver DX

D2 = Deducción obtenida a partir de Dx y BT.

DT = Diseño teórico obtenido a partir de D2 y BT

PS = Propuesta de Solución.

RD = Realidad Deseada

## **2.2. Variables**

Hernández, Fernández y Baptista (2010) indican que “una variable es una propiedad que puede variar en el tiempo siendo susceptible de medirse u observarse. Se puede aplicar a todo ser vivo, objetos, hechos y fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto de la variable referida”

La presente investigación ha propuesto dos variables, cuya relación permitirá saber si forman parte de una hipótesis o una teoría. Las variables propuestas son:

Variable Independiente: Plan de mejora del clima laboral.

Definición Conceptual de plan de mejora del clima laboral (Kaplan y Morton, 2013) este “es una herramienta que permite estructurar una estrategia considerando aspectos no solamente financieros sino intangibles”.

Variable Dependiente: Motivación

Definición Conceptual de motivación (Ruiz, 2013) “es el grado en que se equilibran la producción y la capacidad de producir”.

### **Operacionalización de variables**

Según Reguant y Martínez-Olmo (2014) “la operacionalización de variables es un proceso lógico de desagregación de los elementos más teóricos, hasta llegar al nivel más concreto, los hechos producidos en la realidad y que representan indicios del concepto, pero que podemos observar, recoger, valorar, es decir, sus indicadores”.

En base a esta idea, se procedió a construir una matriz de operacionalización para ambas variables según se muestra en la tabla 1 y 2 respectivamente, que para Vara (2008), “sirve para evaluar la coherencia lógica de la relación entre variables y sus definiciones”.

Tabla 1: Operacionalización de la variable Clima organizacional

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSION	INDICADORES	ESCALA DE EVALUACIÓN		INSTR.
			Por Dimensión	Escala de la variable	
	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El estilo de dirección facilita la participación de las partes interesadas y la ciudadanía para ejercer el control social.</li> <li>- En el trabajo se escuchan unos a otros.</li> <li>- El/la responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo</li> <li>- En la institución se habla con los trabajadores acerca de una información delicada. <small>que se estipulan en la organización.</small></li> <li>- La alta dirección facilita la comunicación y retroalimentación entre los niveles de la organización.</li> <li>- Los trabajadores son consecuentes en la práctica de los valores</li> <li>- Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo</li> <li>- Las relaciones de amistad con los jefes generalmente se transforman en favoritismos o privilegios en el trabajo</li> <li>- Se toma en cuenta las opiniones de los empleados en el trabajo</li> <li>- Se le permite a los empleados dar propuestas para mejorar el trabajo</li> <li>- Se dispone de información necesaria en calidad y cantidad para</li> </ul>	<p>ALTO</p> <p>25 – 48</p> <p>MEDIO:</p> <p>13 – 24</p> <p>BAJO:</p> <p>0 – 12</p>	<p>FAVORABLE:</p> <p>95 – 188</p> <p>MEDIANAMENTE FAVORABLE</p> <p>48 – 94</p> <p>DESFAVORABLE</p> <p>0 – 47</p>	Inventario Psicológico de Clima Organizacional (IPCO)

		<p>desempeñarse en su trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.</li> </ul>			
	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El estilo de dirección facilita la resolución de conflictos internos y externos.</li> <li>- En la institución existe una comunicación interpersonal eficiente y agradable.</li> <li>- El trabajo en mi institución educativa está bien organizado</li> <li>- Existe compromiso de la alta dirección con la asignación y uso transparente y racional de los recursos.</li> <li>- Los directivos tienen los conocimientos y destrezas para dirigir las áreas bajo su responsabilidad</li> <li>- La institución celebra logros cuando se ha alcanzado una etapa importante del proyecto.</li> <li>- Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo</li> <li>- Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas</li> <li>- Puedo comunicarme fácilmente con las personas que tengo que relacionarme en el trabajo</li> <li>- Recibe recompensa por los logros durante su trabajo</li> <li>- Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logro de objetivos</li> <li>- Mis compañeros suelen hablar positivamente del departamento</li> </ul>	<p>ALTO: 25 – 48</p> <p>MEDIO: 13 – 24</p> <p>BAJO: 0 – 12</p>		

	<p>Satisfacción Laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcanzó premios y reconocimientos de las autoridades institucionales</li> <li>- El/la responsable soluciona los problemas de manera eficaz</li> <li>- Existe el disfrute de buenas ideas en la institución.</li> <li>- En nuestra organización, hay un ambiente alegre de trabajo</li> <li>- El personal jerárquico le incentiva a realizar un buen trabajo</li> <li>- Le atrae el trabajo que realizan sus compañeros y los jefes</li> <li>- Las instalaciones de la institución (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios</li> <li>- Existe un ambiente de tranquilidad entre nosotros</li> <li>- Tiene libertad para realizar su trabajo en la institución</li> <li>- Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente por los subordinados</li> <li>- Se busca formas innovadoras que puede mejorar el trabajo que hacemos en la organización</li> </ul>	<p>ALTO: 25 – 48</p> <p>MEDIO: 13 – 24</p> <p>BAJO: 0 – 12</p>		
--	-----------------------------	--	--	--	--

Tabla 2: Operacionalización de la variable Motivación

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSION	INDICADORES	ESCALA DE EVALUACIÓN	INSTR.
	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe un ambiente de confianza entre compañeros</li> </ul>		
Medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El/la responsable de mi institución delega eficazmente funciones de responsabilidad</li> <li>- Entre los trabajadores tiene interés por crear, mantener y establecer relaciones personales entre trabajadores.</li> </ul>			
Bajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En mi institución se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad educativa</li> <li>- Cuando la institución implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc., facilita formación específica</li> <li>- Le agrada el trabajo a presión por parte del personal jerárquico</li> <li>- Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo</li> <li>- Existen tratos entre colegas con dignidad y respeto.</li> <li>- Las condiciones ambientales de la institución (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria</li> <li>- La remuneración que percibe, le motivan a trabajar más.</li> <li>- Mi jefe inmediato estimula el cambio y mejora continúa</li> <li>- Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo.</li> </ul>			

### **2.3. Población y muestra**

#### **Población (N).-.**

La población se refiere a la totalidad de los trabajadores administrativos del Instituto “República Federal de Alemania”, específicamente los administrativos con características comunes que los hace susceptibles de ser objeto de estudio para la solución de un problema específico.

En atención a la definición dada, la población implicada en el estudio estará conformada por 32 trabajadores administrativos (14 nombrados y 18 contratados) que laboran en el Instituto “República Federal de Alemania”

#### **Muestra (n).-.**

Se trabajó con toda la población debido a que la población es pequeña.

La muestra es una porción significativa del universo seleccionado para su estudio. Al considerar lo expuesto y con el propósito de obtener una mayor representatividad que validaran las generalizaciones formuladas, se tomó a un grupo de 32 trabajadores administrativos que representan el 100% de la población existente.

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

La recolección de los datos se realizó mediante la técnica de la encuesta., la cual según Carrasco (2009) “es una técnica para la indagación, exploración y recolección de datos mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que contribuyen una unidad de análisis”.

Para ello, se utilizaron un listado de preguntas escrita que se entregaron a los sujetos quienes, en forma anónima, las respondieron por escrito.

En correspondencia con la técnica aplicada se utilizó como instrumento el cuestionario. “Los cuestionarios consisten en presentar a los encuestados unas hojas conteniendo una serie ordenada y coherente de preguntas formuladas, con claridad, precisión y objetividad, para que sean resueltas de igual modo” (Carrasco, 2009).

## **Inventario Psicológico de Clima Organizacional (IPCO):**

“El inventario de clima organizacional es un instrumento que mide el nivel de actitudes comunicativas existentes en las organizaciones, la capacidad y la habilidad de liderazgo dentro de la administración educacional, el grado de motivación que disponen los trabajadores y la satisfacción laboral como resultado de logros alcanzados” (Carrasco, 2009).

### **Estructura del Instrumento:**

El puntaje máximo es 188 puntos, se obtiene de la suma de subescalas multiplicada por 4; es decir el test está conformado por 47 ítems.

Orientaciones para la calificación:

**Comunicación (C):** Mide el grado de convivencia y la práctica comunicativa interpersonal o grupal, su estructura formal e informal entre jefes y empleados, relacionados con los espacios de socialización efectiva dentro o fuera, el saber escucha y las conductas de comunicación en una organización. Abarca 12 ítems de la prueba: (2), (6), (8), (16), (24), (30), (33), (35), (38), (41), (43), (46). El puntaje máximo alcanzable en la respuesta es de 48 puntos.

**Liderazgo (L):** Mide el grado de percepción de un conjunto de características estables, la capacidad de influir en un grupo, el nivel de confianza y funcionalidad percibido entre el equipo en la toma de decisiones, iniciativas, gestiones y promocionar un estilo de la administración eficiente con carácter estratégico donde exista un equilibrio organizacional, Abarca 12 ítems de la prueba: (3), (5), (10), (12), (19), (29), (31), (34), (37), (39), (42), (45). El puntaje máximo alcanzable en las respuestas es de 48 puntos.

**Motivación (M):** Mide el conjunto de aspectos que el profesor valora o cuestiona y que se encuentran relacionados con la naturaleza, contenido del trabajo mismo, el ambiente físico y psicológico. Abarca 12 ítems de la prueba: (4), (9), (13), (15), (18), (21), (23), (25), (27), (28), (32), (47). El máximo puntaje alcanzado es de 48 puntos.

**Satisfacción laboral (SL):** Mide el grado actitudes de satisfacción que valora el trabajador o cuestiona con la relación con sus superiores o compañeros, condiciones físicas en el trabajo, participación en las decisiones, satisfacción con su trabajo y reconocimiento. Abarca 11 ítems de la prueba: (1), (7), (11), (14), (17), (20), (22), (26), (36), 40), (44). El máximo puntaje alcanzado es de 44 puntos

### **Validez y confiabilidad de los instrumentos**

**Validez.** Se refiere a la construcción de los instrumentos, basados en las preguntas los indicadores que deben responder a las teorías utilizadas, verificando la claridad, la pertinencia que deben ser certificados por los expertos.

En esta investigación, la validez se determinó mediante el juicio de experto, también conocido como criterio de jueces. En tal sentido, se presentó cada uno de los instrumentos anteriormente descritos, mediante formatos de validación proporcionados por la Universidad Cesar Vallejo, a una metodóloga, experta en el área de investigación y gestión educativa, con el fin de evaluar objetivamente si el contenido de cada instrumento proporciona las características y elementos necesarios para la recolección de información, verificando congruencia de los ítems con relación a la variable, dimensión e indicador. Ya habiendo validado y calculado la confiabilidad de ambos instrumentos se procedió a aplicarlos a la población objetiva de la investigación, para que posteriormente se transfiera los resultados al programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS, versión 20 para windows).

**Confiabilidad:** La confiabilidad de un instrumento se debe al resultado de la prueba, mediante la fórmula estadística. Según Niño (2011) la confiabilidad o fiabilidad es una exigencia primordial ya que asegura la veracidad y exactitud de los datos. Para que un instrumento sea confiable, este debe medir con veracidad al sujeto en estudio en diferentes momentos y arrojar los mismos resultados.<sup>25</sup> En nuestro caso se utilizó el “alfa de Cronbach” que según Vara (2008), esta prueba estadística “se usa para medir que tan homogénea y consistente es la

prueba. Sus valores oscilan entre 0 y 1. Se considera que existe una buena consistencia interna cuando el valor de alfa es superior a 0.7

Después de someter al alfa de Cronbach, los resultados de la encuesta se obtuvieron el resultado de fuerte confiabilidad para la variable clima organizacional con un valor de 0.977, mientras que para la variable motivación, un valor de 0.981; dichos valores se han considerado como elevados para esta investigación.

## **2.5. Métodos de análisis de datos**

### **Tabulación de datos**

Uso de tablas y gráficos estadísticos.

### **Análisis de datos**

Uso de indicadores de tendencia central: Media, mediana, moda.

Uso de indicadores de tendencia no central: Cuartiles, deciles, percentiles.

Uso de indicadores de medida de dispersión: Rango, varianza, desviación típica, coeficiente de variación.

### **Uso de software SPSS y MS Excel.**

## **2.6. Aspectos éticos**

Para la etapa de recolección de datos se obtuvo primero el permiso de las autoridades directivas del Instituto República Federal de Alemania, respetando las normas de dicha institución educativa

Durante el desarrollo de la investigación científica se tuvo en cuenta los principios éticos que postula el informe Belmont.

- **“Principio de Beneficencia:** Por encima de todo no hacer daño. En el presente estudio sólo se recolectó información a través de una entrevista para lo cual tuvimos especial consideración en la formulación de las preguntas para evitar infligir daño psicológico asegurándole al participante que las repuestas no serán utilizadas en su contra” (Belmont, 1979).

- **“Principio de Respeto a la Dignidad Humana- Autodeterminación:** Los participantes decidieron por voluntad propia participar en el presente estudio, previo conocimiento irrestricto de la información: se les explicó en forma sencilla, clara y detenida la naturaleza de la investigación, objetivos y procedimiento que se utilizarán para obtener la información y los derechos que gozan. Asimismo, se brindó en todo momento un trato amable y respetuoso aclarándoles las dudas que pudieron surgir durante la interacción” (Belmot, 1979).
- **“Principio de Justicia:** La información fue mantenida en la más estricta reserva, lo cual pudo lograrse a través del anonimato, el cual se mantuvo en todo momento, pues los nombres que se han utilizado son seudónimos, otorgándose así la protección al participante en estudio, de modo tal que ni siquiera el investigador podrá relacionar los discursos con la información que aportaron” (Belmot, 1979).

## **CAPÍTULO III: RESULTADOS**

## **RESULTADOS**

Este capítulo presenta los hallazgos obtenidos luego de administrar los instrumentos de recolección de datos: el Inventario de Clima Laboral y esta subdividido en tres secciones: Perfil Socio demográfico de los participantes, Análisis de los niveles de Motivación y Clima Laboral del personal administrativo del Instituto “República Federal de Alemania” y Análisis de las hipótesis de Correlación entre los niveles de Motivación y Clima Laboral.

### **Motivación**

La motivación representa la acción de fuerzas activas o impulsoras; las personas son diferentes entre sí en lo referente a la motivación. Las necesidades humanas que motivan el comportamiento humano producen patrones de comportamiento que varían entre los individuos, tanto los valores y los sistemas cognitivos de las personas, como las habilidades para alcanzar los objetivos personales son diferentes.

La siguiente tabla, muestra los resultados de los niveles de motivación de los trabajadores del Instituto “República Federal de Alemania”

**TABLA 3:** Distribución Numérica y Porcentual del personal administrativo del Instituto “República Federal de Alemania”, en la Sub Escala Motivación

<b>NIVELES DE MOTIVACION</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Alto</b>	13	40,6%
<b>Medio</b>	10	31,3%
<b>Bajo</b>	9	28,1%
<b>Total</b>	32	100,0%

**Fuente:** Cuestionario del Clima Laboral, 2017

#### **Interpretación:**

En la Tabla N° 03, se puede observar que el 40.6% de los trabajadores administrativos consideran que el nivel de motivación institucional es alto. Sin embargo, resulta preocupante que la mayoría del personal presente una tendencia a niveles medios y bajos como se demuestra con los porcentajes de 31.3% para el nivel medio y el 28.1% para el nivel bajo, respectivamente, estas cifras podrían incrementarse si no se atienden o resuelven los factores que están condicionando una baja en la motivación laboral.

#### **Clima Laboral**

El clima laboral está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones.

A continuación, se presentan los niveles de Clima Laboral del personal de la I.E.S. “República Federal Alemania”

**TABLA 4:** Distribución Numérica y Porcentual del personal administrativo del Instituto “República Federal de Alemania”, de acuerdo a los Niveles de Clima Laboral

<b>NIVELES DE CLIMA GENERAL</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Desfavorable</b>	9	28,1%
<b>Medianamente Favorable</b>	8	25,0%
<b>Favorable</b>	15	46,9%
<b>Total</b>	32	100,0%

**Fuente:** Cuestionario del Clima Laboral, 2017

**Interpretación:**

En la Tabla N° 4, se puede apreciar que el 46.9% de los trabajadores administrativos considera que el Clima laboral dentro de la I.E.S. “República Federal Alemania” es favorable, mientras que el 25% de los participantes manifiesta que el Clima laboral es medianamente favorable y el 28.1% del personal afirma que el Clima laboral de la institución es desfavorable.

## Relación entre Clima Laboral y Motivación

**TABLA 5:** Distribución del personal administrativo del Instituto “República Federal de Alemania”, de acuerdo a los Niveles de Clima Laboral y Motivación

Motivación	Clima Laboral					
	Favorable		Medianamente Favorable		Desfavorable	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
<b>Alto</b>	13	87%	0	0%	0	0%
<b>Medio</b>	2	13%	8	100%	0	0%
<b>Bajo</b>	0	0%	0	0%	9	100%
<b>Total</b>	15	100%	8	100%	9	100%

**Fuente:** Cuestionario del Clima Laboral, 2017

### Interpretación:

En la Tabla N° 5, los trabajadores con niveles altos de motivación expresaron que el Clima Laboral era favorable (87%), el 100% del personal con niveles medios consideran que el clima dentro de la institución es medianamente favorable, mientras que el 100% de los empleados que presentan niveles bajos motivacionales señalan tener un ambiente desfavorable; observándose una relación directa entre motivación y clima laboral.

## Satisfacción Laboral

El trabajo es el lugar donde los empleados pasan una gran parte de su tiempo, en consecuencia, si un trabajador se encuentra satisfecho con la realización de sus funciones, será mucho más fácil desempeñarlas dando resultados favorables para la institución. La siguiente tabla muestra los niveles de satisfacción laboral obtenidos por los trabajadores administrativos del Instituto “República Federal de Alemania”.

**TABLA 6** Distribución Numérica y Porcentual del personal administrativo del Instituto “República Federal de Alemania”, en la Sub Escala Satisfacción Laboral

<b>NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Alto</b>	16	50,0%
<b>Medio</b>	8	25,0%
<b>Bajo</b>	8	25,0%
<b>Total</b>	32	100,0%

**Fuente:** Cuestionario del Clima Laboral, 2017

### Interpretación:

De acuerdo con la Tabla N° 6, el 50% de los encuestados refieren tener niveles altos de satisfacción laboral, mientras que el 50% restante expresa que los niveles de satisfacción laboral tienden a niveles medios (25%) y bajos (25%).

## **CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN**

## DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo Proponer un Plan de mejora del clima laboral que contribuya a incrementar la motivación del personal administrativo del personal del Instituto “República Federal de Alemania”.

Para conocer en detalle la situación del clima organizacional de la institución educativa fue necesario realizar una encuesta con 32 trabajadores administrativos; de los cuales 14 (43.8%) eran mujeres y 18 (56.3%) eran hombres, por lo tanto, podemos observar, la presencia mayoritaria del personal de género masculino.

Respecto al género, según investigaciones llevadas a cabo (Carr y Weigand, 2001; Kavussanu y Roberts, 1996; Ntoumanis y Biddle, 1999; White y Duda, 1994; White, Kavussanu y Guest, 1998) “existirá una relación positiva y significativa del género masculino con el clima motivacional orientado al ego, y por otro lado, una relación positiva y significativa del género femenino con el clima motivacional orientado a la tarea”.

A continuación, realizaremos el análisis y discusión de los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos de la nuestra investigación.

Empezando por el primer objetivo en el cual planteábamos identificar el nivel actual de la motivación del personal administrativo. Las cifras nos demuestran que el 40.6% de los trabajadores administrativos consideran que el nivel de motivación institucional es alto.

La autoras señalamos que la variable Motivación para nuestra investigación es la percepción de las personas acerca de los incentivos que ofrece la empresa a sus empleados y la atención de cumplir con sus expectativas y necesidades, de esta forma demuestran el grado de satisfacción mediante los resultados de desempeño, por ello nos resulta preocupante que la mayoría del personal administrativo presente una tendencia a niveles medios y bajos como se demuestra con los porcentajes de 31.3% para el nivel medio y el 28.1% para el nivel bajo, respectivamente.

Con respecto a estos resultados Werther (2008) afirma que “existen variables que afectan la motivación, entre ellas se encuentran las características individuales, las mismas que define como las que posee cada trabajador respecto a intereses, percepciones y personalidad que son disimiles de otros. Es por ello que cada uno tiene diferentes necesidades y por ende motivaciones distintas”

Así mismo cabe notar que Chang (2010) en el “Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza identificó como variables que se relacionaron directamente con el grado de motivación laboral fueron: edad y tiempo de servicio”.

En cuanto a la edad de los encuestados, se encontró que el grupo mayoritario tiene edades comprendidas entre 46 a 55 años (34.4%), mientras que el 18.8% se encuentra entre los 36 a 45 años, porcentaje similar al que presentan los participantes con edades comprendidas entre 56 años a más.

Respecto al tiempo de servicio el 31.3% de los trabajadores administrativos tiene entre 11 a 20 años de prácticas profesionales, el 25% tiene una experiencia laboral entre 21 a 30 años, el 18.8% ha estado laborando entre 1 a 10 años, mientras que el 15.6% tiene una antigüedad laboral mayor de 30 años.

Las autoras consideramos que un trabajador experto e integrado está en la posibilidad de ofrecer altos índices de productividad, coadyuvando a que sienta mayor satisfacción en su trabajo.

Además, creemos que la organización debe tener conocimientos de la motivación para comprender el comportamiento de sus empleados. Concordamos con García M (2012), quién señala “que una buena motivación por parte de los directivos de dar un estímulo o incentivo da como resultado la aceptación y el cumplimiento adecuado de sus laborales mejorando la productividad de la empresa”.

Es así que destacamos lo señalado por Segredo (2013) respecto a que “el clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza

la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social”.

Los resultados obtenidos concuerdan con esta afirmación dado que los trabajadores administrativos con niveles altos de motivación expresaron que el Clima Laboral era favorable (87%), el 100% del personal con niveles medios consideran que el clima dentro de la institución es medianamente favorable, mientras que el 100% de los empleados que presentan niveles bajos motivacionales señalan tener un ambiente desfavorable; observándose una relación directa entre motivación y clima laboral.

Al respecto, Pineda y Godínez (2011), en su trabajo de investigación titulado “La Motivación y el clima organizacional de los trabajadores de la Inmobiliaria el Paradise señalan que entre más motivados se sienten los empleados rinden mejor, se muestran satisfechos, tranquilos, dispuestos y por tanto el clima en el que se desenvuelven es agradable. Concluyendo que, a mayor Motivación, mejor Clima Organizacional”.

Centrándonos las autoras en el segundo objetivo identificar los niveles actuales de clima laboral del personal administrativo del Instituto “República Federal de Alemania”. Hemos hallado que el 46.9% de los trabajadores administrativos considera que el clima laboral dentro de la I.E.S. “República Federal Alemania” es favorable, mientras que el 25% de los participantes manifiesta que el Clima laboral es medianamente favorable y el 28.1% del personal afirma que el Clima laboral de la institución es desfavorable.

Estas cifras nos hacen reflexionar sobre los problemas internos que pueden estar ocurriendo entre los miembros de la institución educativa dado que cuando se evalúa el nivel de Comunicación los resultados son que el 40.6% de los trabajadores consideran que hay niveles altos de comunicación, el 31.3% refiere que hay niveles medios de comunicación, mientras que el 28.9% del personal administrativo expresa que hay niveles bajos de comunicación.

Las autoras estamos convencidas que la herramienta más adecuada que nos va permitir mejorar el clima organizacional es la comunicación. Por lo tanto, nos identificamos con lo expresado por Gómez y Balkin (2008) respecto a que cuando

“los empleados conocen sus derechos y se sienten familiarizados e identificados con la empresa existen menos posibilidades de que se produzcan malentendidos y que la productividad se resienta”.

“Por ello es necesario contar con un canal de comunicación que facilite a los trabajadores el acceso a la información, y la oportunidad de expresar sus ideas y sentimientos, siendo la clave para conseguir un buen programa de relaciones y trabajadores motivados” (Gómez y Balkin, 2008)

Es importante resaltar que los resultados de nuestra investigación respecto al nivel del clima laboral se asemejan con los encontrados por Amorós (2013) en su estudio “Propuesta de plan de mejora del clima laboral en la agencia de una entidad micro financiera ubicada en la ciudad de Chiclayo, diagnosticó que el clima laboral estuvo en un nivel medio alto. Este investigador considera como propuestas de intervención de mejora del clima laboral el desarrollo de un proceso de mejora continua para cada uno de los trabajadores, basado en la generación de un programa de coaching ontológico, promover la participación de los trabajadores en la toma de ciertas decisiones en tareas de responsabilidad, con el fin de generar una cultura de autonomía y darle al empleado la confianza necesaria, además de desarrollar habilidades directivas en los jefes y supervisores; promover una política de Gerencia de Puerta Abierta por parte de los jefes y directivos de la organización y mejorar los niveles remunerativos del personal, basado en paga variable”.

“Hoy por hoy es importante que todas las Instituciones mantengan un clima favorable, que impida que se formen barreras en la comunicación entre sus miembros, dado que, si existe un excelente clima laboral, los trabajadores van a poder desempeñarse mejor y por ende tendrán una calidad de vida favorable en lo personal, y así, aportar lo mejor de sí, para el logro de objetivos de la organización y de esa forma diferenciarse de las demás” (Amorós, 2013).

Por lo tanto, el Objetivo Específico que iba referido a diseñar el plan de mejora del clima laboral para incrementar la motivación del personal administrativo del Instituto “República Federal de Alemania” se logra alcanzar dado que las autoras

elaboramos una propuesta de plan de mejora que permita aumentar la satisfacción laboral de los trabajadores.

Para elaborar esta propuesta hemos considerado lo expresado por González L (2016) quien define “al desempeño laboral como las habilidades y la motivación o el esfuerzo que el empleado demuestra a la organización; es así que el desempeño está bajo varios factores integrados entre sí y la organización, por lo tanto, de estos dependen la selección del personal y la evaluación periódica que se realiza para mantener un equilibrio y cumplimiento de los factores”.

Las autoras creemos que es indispensable implementar el plan de mejora del clima laboral para incentivar al personal administrativo a mejorar su desempeño laboral en aras de la calidad de la institución educativa.

Por tal motivo hemos tenido en cuenta lo que señala Uría, D. (2011) en la investigación “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato – Ecuador, concluyó que existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente. Este autor coincide en la recomendación de implementar un programa de mejoramiento del clima organizacional, que contenga actividades encaminadas a mejorar todos los aspectos que lo conforman, tales como: liderazgo, motivación, reciprocidad y comunicación, que le permita a la empresa lograr mejores resultados en cuanto al desempeño laboral de sus trabajadores, ya que un buen ambiente laboral incita a trabajar mejor”.

Los resultados de esta investigación refuerzan los aportes de Cubillos y Reyes (2014) respecto a que “el desempeño laboral depende mucho del clima laboral de los empleados, puesto que mantener un adecuado clima conlleva a lograr una satisfacción y que los empleados se sientan comprometidos a obtener mejores resultados y cumplir con los objetivos organizacionales”

Esto nos lleva a reflexionar que es necesario reconocer al trabajo en que se desempeña una persona como una parte esencial de su vida, además de ser un medio de supervivencia a sus necesidades básicas también supone un medio para su autorrealización personal y profesional, y por ende alcanzar sus metas.

Debemos indicar adicionalmente que las autoras consideramos que el trabajo constituye la actividad física e intelectual con mayor número de horas que dedica una persona en su vida cotidiana, por consiguiente, las condiciones en las que se ejecuten las actividades laborales deberían ser las más óptimas tanto en su bienestar físico, ambiental psicológico y social.

En consecuencia, respecto al cuarto objetivo que nos planteamos que era Estimar los resultados que genera la implementación del Plan de mejora del clima laboral en la motivación del personal administrativo del Instituto “República Federal de Alemania”; podemos contrastar su cumplimiento, a partir de los resultados obtenidos al realizar el análisis estadístico con la correlación de Pearson, en el que se halló una correlación de 0.982, siendo positiva y significativa a un nivel de 0.01.

Con estas cifras se acepta la hipótesis de investigación, en el sentido que el clima laboral influye de manera significativa en la motivación y por lo tanto la implementación de un Plan de mejora del clima laboral puede contribuir a incrementar la motivación del personal del Instituto República Federal de Alemania

Las autoras tenemos la convicción que al implementar este plan de mejoramiento continuo del clima laboral estamos contribuyendo a impulsar un proceso de toma de conciencia y responsabilidad social de los directivos de la institución educativa con su personal. Por consiguiente, compartimos lo señalado por González, H y González P, (2014) que para que “exista un excelente ambiente de trabajo debe tener relación con un adecuado desempeño y que los indicadores y objetivos propuestos tengan concordancia con las prestaciones, satisfacción laboral, y el liderazgo”.

Bajo esta concepción integral y a la luz de los resultados obtenidos por la presente investigación nos identificamos plenamente con lo señalado por Armas Y (2017) respecto a que “los trabajadores se convierten en un pilar fundamental de las organizaciones, por lo tanto, ya no son los recursos sino los nuevos socios de la organización. Las organizaciones exitosas descubrieron la moderna forma de tratar a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados.

Por lo que se considera que el socio más íntimo de la organización es el empleado, por formar parte de ella y darle vida y dinamismo”.

Finalmente, las autoras queremos dejar en claro que si bien es cierto, la aplicación de planes formales de mejoramiento del clima laboral y la motivación, permiten monitorear las actividades y proporcionan herramientas de gestión a los directivos de la organización; no son la única fuente de mejoramiento del desempeño laboral, pero reconocemos innegablemente son una herramienta valiosa que debería formar parte indiscutible de la cultura organizacional de toda empresa.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

1. Los trabajadores administrativos del Instituto “República Federal de Alemania” mostraron un nivel actual de motivación institucional alto con un 40.6% seguido de un 31.3% en nivel medio y un 28.1% en nivel bajo.
2. Los trabajadores administrativos del Instituto “República Federal de Alemania” mostraron un nivel actual de clima laboral Favorable en un 46.9% seguido de Medianamente favorable en un 25.0% y Desfavorable en un 28.1%.
3. Los trabajadores administrativos del Instituto “República Federal de Alemania” mostraron un nivel de motivación institucional alto en un 87% cuando el clima laboral era favorable.

## **CAPÍTULO VI: SUGERENCIAS**

## SUGERENCIAS

Tomando como referente las conclusiones, se presentan a continuación algunas sugerencias que pueden contribuir a elevar los niveles de motivación y clima laboral del personal administrativo del Instituto “República Federal de Alemania”.

1. Se sugiere implementar estrategias que busquen mejorar las relaciones interpersonales dentro de la institución, a fin de eliminar deficiencias que pudieran presentarse; mejorando la comunicación y el trabajo en equipo.
2. Se recomienda que el personal jerárquico y directivo analice el estilo de liderazgo que utiliza, mejorándolo con la finalidad de que pueda brindar mayor atención a los trabajadores y a las necesidades que estos requieren; permitiéndoles una mayor participación y confianza.
3. Proponer un sistema de reconocimientos que fortalezca el compromiso de los trabajadores administrativos hacia su trabajo, mejorando su motivación laboral y que estimule su desempeño, haciéndoles sentir que su trabajo es importante y que la institución aprecia y valora el esfuerzo que dedican a la realización de sus actividades.
4. Promover la realización de actividades extra laborales dirigidas a mejorar la integración, comunicación y cooperación entre todos los trabajadores de la institución, con la finalidad de mantener y mejorar las relaciones entre todo el personal, a fin de que este factor se conserve como un elemento generador de satisfacción laboral.
5. Realizar capacitaciones de manera permanente que mejoren los aspectos de liderazgo, comunicación y motivación entre los diferentes niveles jerárquicos para el clima y desempeño laboral en grupo de trabajo.
6. Que la institución cuente con mecanismos de medición periódica de su Clima Laboral y motivación del personal, para poder identificar los factores

afectados y determinar las causas subyacentes y así tomar medidas y estrategias pertinentes para promover un clima laboral favorable y mantener niveles elevados de motivación entre todos los trabajadores.

## **CAPÍTULO VII: REFERENCIAS**

## REFERENCIAS

- Pinto L. (2015). Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la compañía costarricense del Café S.A. (CAFESA) [Tesis de maestría]. Costa Rica.
- Moreno N. (2014). Propuesta para el mejoramiento del clima organizacional en el establecimiento penitenciario de mediana seguridad y carcelario de Tunja. [Tesis de maestría]. Colombia.
- Cardozo D. (2012). Propuesta de un plan de mejoramiento del clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores de la Ese Hospital Nuestra Señora de Fátima de Suaza. [Tesis de maestría]. Colombia.
- Agüero M, Segura R. (2012). Relación del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en el Personal Docente y Administrativo de la Facultad de Administración de Empresas de la UNCP. [Tesis de maestría]. Perú.
- Amorós E. (2013). Propuesta de plan de mejora del clima laboral en la agencia de una entidad micro financiera ubicada en la ciudad de Chiclayo. [Tesis doctoral]. Perú.
- Fuentes S. (2012). Satisfacción laboral y su influencia en la productividad. [Tesis en internet]. [Guatemala]: Universidad Rafael Landívar. [citado el 03 de enero del 2018].
- Recuperado a partir de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- Edel R, García A, Casiano R. (2007). Clima y Compromiso Organizacional. [Internet] Volumen I. España: CIEA. [citado el 20 de diciembre del 2017]. Recuperado a partir de: <http://eumed.net/libros/2007c/>
- Goncalves A. (2010). Dimensiones del clima Organizacional. [Internet] Bogotá: SLC. [citado el 16 de diciembre del 2017] Recuperado a partir de: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/climaorganizacional.htm>

- Brunet L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas.
- Valda J. (2013). Nueve factores que determinan el clima organizacional según Litwin y Stinger. [Internet]. Argentina [citado el 21 de enero del 2018]. Recuperado a partir de: <http://jcvalda.wordpress.com>.
- Suarez C. (2014). Los tips para mejorar el ambiente laboral. [Internet]. Colombia. [citado el 16 de enero del 2018]. Recuperado a partir de: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/claves-para-buen-ambiente-laboral/191793>.
- Chiavenato I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: McGraw/Interamericana Editores S.A
- Jiménez C. (2009). Motivación y Habilidades de Dirección. CEMCI. [Internet] [citado el 16 de enero del 2018]; 4(1): 1-5. Recuperado a partir de: <https://revista.cemci.org/numero-4/pdf/doc3.pdf>.
- Gonzales D. (2008). Psicología de la Motivación. La Habana: Ciencias Médicas.
- Robbins S, Judge T. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación
- Jones G, George J. (2006). Administración Contemporánea. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A
- Madrigal B. (2009). Habilidades Directivas. México: Mc Graw -Hill/ Interamericana Editores S.A
- Ruiz E, Gago M, García C, y López S. (2013). Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa. España: McGraw-Hill/ Interamericana de España S.A.
- Hernández R, Fernández C, Baptista P. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Kaplan R, Norton D. (2013). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia. España: Grupo Planeta.

- Ruíz J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios Empresariales*; 13 (1): 67 – 69.
- Reguant M, Martínez-Olmo F. (2014). Operacionalización de conceptos/variables. [Internet] Barcelona: Creative Commons. [citado el 22 de diciembre del 2017]  
Recuperado a partir de:  
<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/57883/1/Indicadores-Repositorio.pdf>
- Vara A. (2008). La tesis de maestría en educación. Perú: Universidad de San Martín de Porres.
- Carrasco S. (2009). Metodología de la investigación científica. Perú: Editorial San Marcos
- Niño V. (2011). Metodología de la investigación. Diseño y ejecución. Bogotá: Ediciones de la U
- Carr S, Weigand D. (2001). Parental, peer, teacher, and sporting hero influence on the goal orientations of children in physical education. *European Physical Education Review*; 7(3): 305-308.
- Werther W. (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos. 4ta. Edición. México: Mc Graw Hill.
- CHANG A. (2010). Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. . [Tesis de maestría]. Perú.
- García M, Escalante M, Quiroga Y. (2012). Importancia del Clima Laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. [Tesis en internet]. [España]: Universidad de Málaga. [citado el 16 de diciembre del 2017].  
Recuperado a partir de: <http://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.html>

Segredo A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*; 39 (2): 385-393.

Pineda D, Godínez Y. (2011). La Motivación y el Clima Organizacional de los Trabajadores de la Inmobiliaria El Paradise. [Tesis en internet]. [Guatemala]: Universidad San Carlos de Guatemala. [citado el 19 de Diciembre del 2017]. Recuperado a partir de: <https://es.scribd.com/document/309871107/LA-MOTIVACION-Y-EL-CLIMA-ORGANIZACIONAL-DE-LOS-TRABAJADORES-DE-LA-INMOBILIARIA-EL-PARADISE>

Gómez L, Balkin D, Cardy R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Vol 1. 5 ed. España: Pearson-Educación S.A.

Amorós E. (2013). Propuesta de plan de mejora del clima laboral en la agencia de una entidad microfinanciera ubicada en la ciudad de Chiclayo. [Tesis en internet]. [Perú]: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. [citado el 12 de diciembre del 2017].

Recuperado a partir de: [www.eumed.net/cursecon/ecolat/pe/2013/mejora-clima-laboral.html](http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/pe/2013/mejora-clima-laboral.html)

González L, Núñez R, Baños A. (2016). Análisis empírico del clima organizacional en la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática de la Universidad Estatal de Bolívar. [Tesis en internet]. [Ecuador]: Universidad Estatal de Bolívar. [citado el 14 de enero del 2018]. Recuperado a partir de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/clima-organizacional.html>

Uría D. (2011). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato. [Tesis en internet]. [Ecuador]: Universidad Técnica de Ambato. [citado el 10 de enero del 2018].

Recuperado a partir de: <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1376>

Cubillos B, Velásquez F, y Reyes M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del

Estado. Suma de Negocios [Internet]. [citado el 07 de enero del 2018]; 5(10):69-73. Recuperado a partir de:  
[http://www.academia.edu/26043801/Plan\\_de\\_mejoramiento\\_de\\_variables\\_del\\_clima\\_organizacional\\_que\\_afectan\\_al\\_desempe%C3%B1o\\_laboral\\_en\\_una\\_entidad\\_del\\_Estado.\\_Plan\\_for\\_improving\\_the\\_organizational\\_climate\\_variables\\_that\\_affect\\_work\\_performance\\_in\\_a\\_state\\_enterprise](http://www.academia.edu/26043801/Plan_de_mejoramiento_de_variables_del_clima_organizacional_que_afectan_al_desempe%C3%B1o_laboral_en_una_entidad_del_Estado._Plan_for_improving_the_organizational_climate_variables_that_affect_work_performance_in_a_state_enterprise)

González H, Figueroa E, González P. (2014). Influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional en Pymes: Caso Catering Gourmet de Durango. *Revista Internacional Administración & Finanzas*; 7 (2): 45- 62.

Armas Y, Llanos M, Traverso P. (2017). Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales. Ecuador: Universidad ECOTEC.

Likert R. (1968). El factor humano de la empresa. España: Devito.

Koltko M. (2006). Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification. *Review of General Psychology by the American Psychological Association* [Internet]. [citado el 18 de diciembre del 2018]; 10(4): 302–317. Recuperado a partir de: <http://dx.doi.org/10.1037/1089-2680.10.4.302>

Cofer C. (1984). Motivación y emoción. Bilbao: Descleé de Brouwer.

## **ANEXOS**

## **ANEXO Nº 01: FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

### **VALIDACIÓN DE EXPERTO SOBRE TESIS DE INVESTIGACIÓN**

#### **TESIS DE INVESTIGACIÓN:**

*“PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA INCREMENTAR  
LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL  
INSTITUTO “REPÚBLICA FEDERAL DE ALEMANIA”*

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS  
VALIDACIÓN DE EXPERTO SOBRE TESIS DE INVESTIGACIÓN

TESIS DE INVESTIGACIÓN:  
"PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA INCREMENTAR LA  
MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO  
"REPÚBLICA FEDERAL DE ALEMANIA"

**Autores:**

Br. Juana Cruz Sandoval García  
Br. Rosa Elvira Inoñán Peralta

**ASESOR:**

Dra. Norma Del Carmen Gálvez Díaz

**I.- DATOS GENERALES DEL EXPERTO**

*Santiago Moracho Lirioapama*  
DNI: *16412274*  
*Maestría con mención en Tecnologías de la Infor*  
*mática en la Universidad Pedro Ruiz Gallo*  
*Bio: 2006-2008*

A continuación se presenta la guía de evaluación de expertos para la PROPUESTA DE GESTIÓN DE UN PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO "REPÚBLICA FEDERAL DE ALEMANIA".

Sírvase clasificar sus respuestas a las siguientes preguntas (coloque una X) tomando en cuenta la escala del 1 a 5 que se muestra a continuación:

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Indeciso
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

DIMENSIÓN	CRITERIO	ESCALA				
		1	2	3	4	5
<b>REDACCIÓN Y COHERENCIA LÓGICA DEL PROGRAMA</b>	1. La propuesta es formulada con lenguaje pedagógico, preciso y adecuado.				X	
	2. Contiene un sustento científico, pedagógico, metodológico y evaluación pertinente y suficiente				X	
	3. Se formulan los pasos de manera clara, con lógica y secuencia contundente para buscar mejoras en los problemas, necesidades y deficiencias que generó la problemática de la investigación.				X	
	4. La propuesta tiene viabilidad en su ejecución y se prevén logros significativos en sus resultados					X
	5. Es claro el propósito del programa frente al problema de investigación					X
	6. Existe concatenación y coherencia en los procedimientos de aplicación y la previsión de resultados.					X
<b>UTILIDAD Y APLICABILIDAD</b>	1. Considera Ud. que el modelo propuesto responde a la realidad regional.					X
	2. Considera Ud. que el modelo propuesto presenta una secuencia correcta, ordenada y bien estructurada.					X
	3. Considera Ud. que el modelo propuesto permite dar solución a dificultades que se presenten.				X	
	4. Considera Ud. que el modelo propuesto define con claridad el proceso a realizar con una secuencia lógica y coherente.					X
	5. Considera Ud. que el modelo propuesto puede aplicarse a otras instituciones.					X
<b>VIABILIDAD METODOLÓGICA</b>	1. Considera Ud. que la motivación por parte de los docentes dentro de la propuesta es esencial para mejorar el clima institucional en base a una cultura organizacional.					X
	2. Considera Ud. que el modelo propuesto realza la importancia de proponer alternativas de solución a los problemas de clima institucional para resolver conflictos internos.				X	
	3. Considera Ud. que las estrategias utilizadas permiten mejorar las condiciones de organización y funcionamiento interno de los tres estamentos educativos.					X
	4. Considera Ud. que las estrategias utilizadas permiten					X

	mejorar el clima institucional para una adecuada gestión educativa.					X	
	5. Considera Ud. que las estrategias utilizadas permiten generar condiciones de un ambiente adecuado de clima institucional para generar un ambiente de armonía y coordinación permanente.						X
<b>ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS</b>	1. Considera Ud. que las estrategias seleccionadas permiten mejorar el clima institucional.						X
	2. Considera Ud. que las estrategias seleccionadas permiten generar un clima adecuado entre los distintos miembros de la comunidad educativa.					X	
	3. Considera Ud. que las técnicas seleccionadas permiten el trabajo en equipo.						X
	4. Considera Ud. que las técnicas seleccionadas desarrollan habilidades comunicativas, sociales e integrativas.						X
	5. Considera Ud. que se observa desfases en la aplicación del modelo propuesto.	X					

**III.- OBSERVACIONES QUE DEBEN SUBSANARSE**

.....  
.....  
.....

**IV.- SUGERENCIAS DE MEJORA**

.....  
.....  
.....

Lugar y fecha.....

**NOMBRES Y APELLIDOS**



DNI N° 16412274.....

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS  
VALIDACIÓN DE EXPERTO SOBRE TESIS DE INVESTIGACIÓN

TESIS DE INVESTIGACIÓN:  
"PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA INCREMENTAR LA  
MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO  
"REPÚBLICA FEDERAL DE ALEMANIA"

**Autores:**

Br. Juana Cruz Sandoval García  
Br. Rosa Elvira Inoñán Peralta

**ASESOR:**

Dra. Norma Del Carmen Gálvez Díaz

**I.- DATOS GENERALES DEL EXPERTO**

Xavier Marcelino Benito Navei con  
D.N.I. 16704902 Magister en Ingeniería  
de Sistemas  
Universidad César Vallejo

A continuación se presenta la guía de evaluación de expertos para la  
PROPUESTA DE GESTIÓN DE UN PLAN DE MEJORA DEL CLIMA  
LABORAL PARA INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO "REPÚBLICA FEDERAL DE ALEMANIA".

Sírvase clasificar sus respuestas a las siguientes preguntas (coloque una X)  
tomando en cuenta la escala del 1 a 5 que se muestra a continuación:

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Indeciso
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

DIMENSIÓN	CRITERIO	ESCALA				
		1	2	3	4	5
<b>REDACCIÓN Y COHERENCIA LÓGICA DEL PROGRAMA</b>	1. La propuesta es formulada con lenguaje pedagógico, preciso y adecuado.				X	
	2. Contiene un sustento científico, pedagógico, metodológico y evaluación pertinente y suficiente					X
	3. Se formulan los pasos de manera clara, con lógica y secuencia contundente para buscar mejoras en los problemas, necesidades y deficiencias que generó la problemática de la investigación.					X
	4. La propuesta tiene viabilidad en su ejecución y se prevén logros significativos en sus resultados				X	
	5. Es claro el propósito del programa frente al problema de investigación				X	
	6. Existe concatenación y coherencia en los procedimientos de aplicación y la previsión de resultados.					X
<b>UTILIDAD Y APLICABILIDAD</b>	1. Considera Ud. que el modelo propuesto responde a la realidad regional.					X
	2. Considera Ud. que el modelo propuesto presenta una secuencia correcta, ordenada y bien estructurada.				X	
	3. Considera Ud. que el modelo propuesto permite dar solución a dificultades que se presenten.					X
	4. Considera Ud. que el modelo propuesto define con claridad el proceso a realizar con una secuencia lógica y coherente.				X	
	5. Considera Ud. que el modelo propuesto puede aplicarse a otras instituciones.				X	
<b>VIABILIDAD METODOLÓGICA</b>	1. Considera Ud. que la motivación por parte de los docentes dentro de la propuesta es esencial para mejorar el clima institucional en base a una cultura organizacional.					X
	2. Considera Ud. que el modelo propuesto realza la importancia de proponer alternativas de solución a los problemas de clima institucional para resolver conflictos internos.					X
	3. Considera Ud. que las estrategias utilizadas permiten mejorar las condiciones de organización y funcionamiento interno de los tres estamentos educativos.				X	
	4. Considera Ud. que las estrategias utilizadas permiten					X

	mejorar el clima institucional para una adecuada gestión educativa.					X
	5. Considera Ud. que las estrategias utilizadas permiten generar condiciones de un ambiente adecuado de clima institucional para generar un ambiente de armonía y coordinación permanente.				X	
<b>ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS</b>	1. Considera Ud. que las estrategias seleccionadas permiten mejorar el clima institucional.					X
	2. Considera Ud. que las estrategias seleccionadas permiten generar un clima adecuado entre los distintos miembros de la comunidad educativa.				X	
	3. Considera Ud. que las técnicas seleccionadas permiten el trabajo en equipo.					X
	4. Considera Ud. que las técnicas seleccionadas desarrollan habilidades comunicativas, sociales e integrativas.					X
	5. Considera Ud. que se observa desfases en la aplicación del modelo propuesto.	X				

**III.- OBSERVACIONES QUE DEBEN SUBSANARSE**

.....  
 .....  
 .....

**IV.- SUGERENCIAS DE MEJORA**

.....  
 .....  
 .....

Lugar y fecha.....

**NOMBRES Y APELLIDOS**

  
 \_\_\_\_\_  
 DNI N° 16704902

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS  
VALIDACIÓN DE EXPERTO SOBRE TESIS DE INVESTIGACIÓN

TESIS DE INVESTIGACIÓN:  
"PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA INCREMENTAR LA  
MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO  
"REPÚBLICA FEDERAL DE ALEMANIA"

**Autores:**

Br. Juana Cruz Sandoval García  
Br. Rosa Elvira Inoñán Peralta

**ASESOR:**

Dra. Norma Del Carmen Gálvez Díaz

**I.- DATOS GENERALES DEL EXPERTO**

*Cerisa Liliana Panto Olivo*  
.....  
D.N.I.: *17405012*  
.....  
*Maestría en Dirección y Gestión Educativa*  
*Universidad Particular Jorge Vellozo de*  
*Trujillo*  
.....

A continuación se presenta la guía de evaluación de expertos para la PROPUESTA DE GESTIÓN DE UN PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO "REPÚBLICA FEDERAL DE ALEMANIA".

Sírvase clasificar sus respuestas a las siguientes preguntas (coloque una X) tomando en cuenta la escala del 1 a 5 que se muestra a continuación:

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Indeciso
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

DIMENSIÓN	CRITERIO	ESCALA				
		1	2	3	4	5
REDACCIÓN Y COHERENCIA LÓGICA DEL PROGRAMA	1. La propuesta es formulada con lenguaje pedagógico, preciso y adecuado.					X
	2. Contiene un sustento científico, pedagógico, metodológico y evaluación pertinente y suficiente					X
	3. Se formulan los pasos de manera clara, con lógica y secuencia contundente para buscar mejoras en los problemas, necesidades y deficiencias que generó la problemática de la investigación.				X	
	4. La propuesta tiene viabilidad en su ejecución y se prevén logros significativos en sus resultados					X
	5. Es claro el propósito del programa frente al problema de investigación				X	
	6. Existe concatenación y coherencia en los procedimientos de aplicación y la previsión de resultados.					X
UTILIDAD Y APLICABILIDAD	1. Considera Ud. que el modelo propuesto responde a la realidad regional.					X
	2. Considera Ud. que el modelo propuesto presenta una secuencia correcta, ordenada y bien estructurada.					X
	3. Considera Ud. que el modelo propuesto permite dar solución a dificultades que se presenten.				X	
	4. Considera Ud. que el modelo propuesto define con claridad el proceso a realizar con una secuencia lógica y coherente.				X	
	5. Considera Ud. que el modelo propuesto puede aplicarse a otras instituciones.					X
VIABILIDAD METODOLÓGICA	1. Considera Ud. que la motivación por parte de los docentes dentro de la propuesta es esencial para mejorar el clima institucional en base a una cultura organizacional.					X
	2. Considera Ud. que el modelo propuesto realza la importancia de proponer alternativas de solución a los problemas de clima institucional para resolver conflictos internos.					X
	3. Considera Ud. que las estrategias utilizadas permiten mejorar las condiciones de organización y funcionamiento interno de los tres estamentos educativos.					X
	4. Considera Ud. que las estrategias utilizadas permiten					X

	mejorar el clima institucional para una adecuada gestión educativa.					X
	5. Considera Ud. que las estrategias utilizadas permiten generar condiciones de un ambiente adecuado de clima institucional para generar un ambiente de armonía y coordinación permanente.					X
<b>ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS</b>	1. Considera Ud. que las estrategias seleccionadas permiten mejorar el clima institucional.					X
	2. Considera Ud. que las estrategias seleccionadas permiten generar un clima adecuado entre los distintos miembros de la comunidad educativa.					X
	3. Considera Ud. que las técnicas seleccionadas permiten el trabajo en equipo.					X
	4. Considera Ud. que las técnicas seleccionadas desarrollan habilidades comunicativas, sociales e integrativas.				X	
	5. Considera Ud. que se observa desfases en la aplicación del modelo propuesto.	X				

**III.- OBSERVACIONES QUE DEBEN SUBSANARSE**

.....  
 .....  
 .....

**IV.- SUGERENCIAS DE MEJORA**

.....  
 .....  
 .....

Lugar y fecha.....

**NOMBRES Y APELLIDOS**

*Φu/n/z S*

DNI N° ..... 17405017 .....

## ANEXO N° 02: FICHA TÉCNICA CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

- 1) **NOMBRE:** INVENTARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
- 2) **AUTOR:** Mg. Aniceto Elías Aguilar Polo.
- 3) **ADMINISTRACIÓN:** El inventario puede ser aplicado de forma individual, grupal y colectiva a sujetos que tienen actividad laboral y con no menos de grado de escolaridad.
- 4) **DURACIÓN:** La duración del instrumento es aprox. de 10 a 15 minutos.
- 5) **PUNTUACIÓN:** 188 puntos como máximo.
- 6) **SIGNIFICANCIA:** Nivel de clima organizacional.
- 7) **CALIFICACIÓN:** 0 – 4
- 8) **MATERIALES:** Lápiz, borrador y hoja impresa.
- 9) **SIGNIFICACIÓN:**

El inventario de clima organizacional es un instrumento que mide el nivel de actitudes comunicativas existentes en las organizaciones, la capacidad y la habilidad de liderazgo dentro de la administración educacional, el grado de motivación que disponen los trabajadores y la satisfacción laboral como resultado de logros alcanzados.

### 10) DESCRIPCIÓN:

Para diagnosticar el clima organizacional se aplicó un instrumento a partir de un cuestionario adaptado por el Departamento de Calidad del Ministerio de Salud y validado en una experiencia anterior (Rebeco, 2001), utilizado por Chiang, Salazar y Núñez (2007) que tiene 12 dimensiones para clima organizacional: comunicación interna, (14 ítems) reconocimiento, (10 ítems) relaciones interpersonales en el trabajo (8 ítems), calidad en el trabajo (8 ítems), toma de decisiones (6 ítems), entorno físico (6

ítems), objetivos de la institución (3 ítems), compromiso (4 ítems), adaptación al cambio (5 ítems), delegación de actividades y funciones (4 ítems), coordinación externa (5 ítems) y eficiencia en la productividad (3 ítems) y de satisfacción laboral: Satisfacción con la relación con sus superiores (5 ítems), satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo (5 ítems), satisfacción con la participación en las decisiones (6 ítems), satisfacción con su trabajo (4 ítems) y satisfacción con el reconocimiento (3 ítems). Asimismo, se considera algunos reactivos de Herrera (2010) que tiene 30 ítems, Valle (adaptado por Mansilla; 2001), que investiga 3 variables con dimensiones: liderazgo estratégico (30 ítems), estilos directivos (20 ítems) y gestión eficaz (26 ítems).

#### **11) PRUEBA PILOTO:**

La prueba piloto se realizó con el apoyo de estudiantes de la Facultad de Educación y Ciencias Sociales de la Facultad de Educación, la Universidad Los Ángeles de Chimbote, entre el 06 al 24 de junio de 2011, con una muestra piloto de 20 sujetos de diferentes niveles de estudio. Los cuales brindan un nivel de confiabilidad de acuerdo al estudio estadístico de Coeficiente de Alfa Cronbach de 0,89. Asimismo, cansancio emocional, un 0.90; despersonalización de 0.95 y para realización personal el 0.95; como afirman Chiang, Salazar y Núñez (2007) de un coeficiente alpha alto de 0,925. Éste coincide con los resultados de Meliá et al. (1990). Similar confiabilidad muestra Valle (adaptado por Mansilla; 2001), dimensiones: liderazgo estratégico (0.88), estilos directivos (0.92) y gestión eficaz (0.94); Travers y Cooper (1977) (citado por Álvarez; 2007), instrumento denominado Inventario PLD (84 ítems) y la escala SD – 03 (56 ítems) e ítems).

**CUADRO Nº 01: Confiabilidad del test psicológico de clima organizacional (IPCO)**

DIMENSIONES	COEFICIENTE DE ALFACRONBACH
Comunicación	0.89
Liderazgo	0.87
Motivación	0.90
Satisfacción laboral	0.91

Fuente: Base de dato estadístico

**12) ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO:**

El puntaje máximo es 188 puntos, se obtiene de la suma de subescalas multiplicada por 4; es decir el test está conformado por 47 ítems.

**12.1. Orientaciones para la calificación:**

- **Comunicación (C):** Mide el grado de convivencia y la práctica comunicativa interpersonal o grupal, su estructura formal e informal entre jefes y empleados, relacionados con los espacios de socialización efectiva dentro o fuera, el saber escucha y las conductas de comunicación en una organización. Abarca 12 ítems de la prueba: (2), (6), (8), (16), (24), (30), (33), (35), (38), 41), (43), (46). El puntaje máximo alcanzable en la respuesta es de 48 puntos.
- **Liderazgo (L):** Mide el grado de percepción de un conjunto de características estables, la capacidad de influir en un grupo, el nivel de confianza y funcionalidad percibido entre el equipo en la toma de decisiones,

iniciativas, gestiones y promocionar un estilo de la administración eficiente con carácter estratégico donde exista un equilibrio organizacional, Abarca 12 ítems de la prueba: (3), (5), (10), (12), (19), (29), (31), (34), (37), (39), (42), (45). El puntaje máximo alcanzable en las respuestas es de 48 puntos.

- **Motivación (M):** Mide el conjunto de aspectos que el profesor valora o cuestiona y que se encuentran relacionados con la naturaleza, contenido del trabajo mismo, el ambiente físico y psicológico. Abarca 12 ítems de la prueba: (4), (9), (13), (15), (18), (21), (23), (25), (27), (28), (32), (47). El máximo puntaje alcanzado es de 48 puntos.
  
- **Satisfacción laboral (SL):** Mide el grado actitudes de satisfacción que valora el trabajador o cuestiona con la relación con sus superiores o compañeros, condiciones físicas en el trabajo, participación en las decisiones, satisfacción con su trabajo y reconocimiento. Abarca 11 ítems de la prueba: (1), (7), (11), (14), (17), (20), (22), (26), (36), (40), (44). El máximo puntaje alcanzado es de 44 puntos.

## 12.2. Claves de calificación:

**CUADRO Nº 02: Dimensiones, ítems y baremos del test psicológico de clima organizacional (IPCO)**

DIMENSIONES	ÍTEMS	ESCALA POR DIMENSIÓN	ESCALA DE LA VARIABLE
Comunicación	2, 6, 8, 16, 24, 30, 33, 35, 38, 41, 43, 46	25 – 48 ALTO 13 – 24 MEDIO 0 – 12 BAJO	95 – 188 FAVORABLE
Liderazgo	3, 5, 10, 12, 19, 29, 31, 34, 37, 39, 42, 45	25 – 48 ALTO 13 – 24 MEDIO 0 – 12 BAJO	48 – 94 MEDIANAMENTE FAVORABLE
Motivación	4, 9, 13, 15, 18, 21, 23, 25, 27, 28, 32, 47	25 – 48 ALTO 13 – 24 MEDIO 0 – 12 BAJO	0 – 47 DESFAVORABLE
Satisfacción laboral	1, 7, 11, 14, 17, 20, 22, 26, 36, 40, 44	23 – 44 ALTO 12 – 22 MEDIO 0 – 11 BAJO	

Fuente: Elaboración propio

## 12.3. Corrección y calificación global

Para considerar clima laboral desfavorable debe obtenerse menos del 50% en el resultado de la prueba del máximo de puntos posibles y así con cada una de las dimensiones.

El test psicológico mide las cuatro dimensiones del clima organizacional; en general:

- **Si los resultados fluctúan entre 95 a 188;** el clima organizacional es favorable; en la comunicación organizacional, el liderazgo que se ejerce es agradable en su plenitud, donde los trabajadores se sienten motivados; intrínseca y extrínsecamente, mostrando un alto grado de satisfacción laboral por los diferentes factores alcanzados.

El exceso desempeño laboral a raíz de alta motivación, muchas veces la entrega hacia el trabajo hace que la familia se aíse progresivamente, pero también el mantenerse en el extremado conlleva a ganarse espacios de elogio y enemigos exteriores.

- **Si los resultados de su escala fluctúan entre 48 a 94;** el clima organizacional es medianamente favorable, indica que cada una de las unidades o dimensiones afectadas debe reforzarse con acciones adecuadas, tomar decisiones adecuadas, elaborar aplicar programas de mejora con ejercicios de seminario taller de inteligencia emocional.
  
- **Si los resultados de su escala fluctúan entre 0 a 47;** el clima organizacional es medianamente desfavorable, indica ejecutar acciones adecuadas y positivas, utilizando programas como inteligencia emocional. Si no se prioriza acciones a tiempo los efectos de burnout se visualizan formado por sensaciones de infelicidad, inutilidad, rechazo, falta de ilusión, resentimiento hacia las personas (agotamiento mental) sensación de depresión, agotamiento emocional, caracterizado por fatiga, agotamiento físico, sensación de destrucción y abatimiento (agotamiento físico) tendrá circulado el ambiente interno y externo de la organización. Muchas veces termina siendo afectado el líder de la organización, envueltos en asuntos de denuncia, persecución y hasta destitución del cargo

## ANEXO N° 03: CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Fecha:..... Edad:..... Sexo: M ( ) F ( ) Estado Civil:.....

Tiempo de Experiencia Profesional: ..... Cargo: .....

Nº de horas que trabaja a la semana: .....

Situación Laboral: Contratado ( ) Nombrado ( ) Otros ( )

### Instrucciones para responder el cuestionario

- Este cuestionario hace referencia a diferentes formas de comunicación, liderazgo, motivación y satisfacción laboral que caracteriza a las organizaciones o instituciones educativas.
- Lea detenidamente cada una de las afirmaciones y decida en qué grado está de acuerdo o en desacuerdo con ellas. Responda a cada una de las frases rodeando con un círculo la respuesta.
- No hay límite de tiempo para contestar al cuestionario. No le ocupará más de 15 minutos.
- No hay respuestas correctas o erróneas. Será útil en la medida que sea sincero en sus respuestas.

**DESCRIBE MEJOR LO QUE PIENSA HABITUALMENTE**, lo que mejor caracteriza su forma de pensar. Elija el puntaje de 0 a 4 que mejor lo(a) describa según la siguiente escala de valoración:

<b>N</b>	<b>RV</b>	<b>AV</b>	<b>CF</b>	<b>S</b>
Nunca	Rara vez	A veces	Con frecuencia	Siempre

Nº	AFIRMACIONES	ESCALA				
		N	RV	AV	CF	S
1.	Alcanzó premios y reconocimientos de las autoridades institucionales					
2.	El estilo de dirección facilita la participación de las partes interesadas y la ciudadanía para ejercer el control social					
3.	El estilo de dirección facilita la resolución de conflictos internos					

	y externos.					
4.	Existe un ambiente de confianza entre compañeros					
5.	En la institución existe una comunicación interpersonal eficiente y agradable					
6.	En el trabajo se escuchan unos a otros					
7.	El/la responsable soluciona los problemas de manera eficaz					
8.	El/la responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo					
9.	El/la responsable de mi institución delega eficazmente funciones de responsabilidad					

<b>Nº</b>	<b>AFIRMACIONES</b>	<b>N</b>	<b>RV</b>	<b>AV</b>	<b>C</b>	<b>F</b>	<b>S</b>
10.	El trabajo en mi institución educativa está bien organizado						
11.	Existe el disfrute de buenas ideas en la institución						
12.	Existe compromiso de la alta dirección con la asignación y uso transparente y racional de los recursos.						
13.	Entre los trabajadores tiene interés por crear, mantener y establecer relaciones personales entre trabajadores						
14.	En nuestra organización, hay un ambiente alegre de trabajo						
15.	En mi institución se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad educativa						
16.	En la institución se habla con los trabajadores acerca de una información delicada.						
17.	El personal jerárquico le incentiva a realizar un buen trabajo						
18.	Cuando la institución implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc., facilita formación específica						
19.	Los directivos tienen los conocimientos y destrezas para dirigir las áreas bajo su responsabilidad						
20.	Le atrae el trabajo que realizan sus compañeros y los jefes						
21.	Le agrada el trabajo a presión por parte del personal jerárquico						
22.	Las instalaciones de la institución (superficie, dotación de						

	mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios					
23.	Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo					
24.	La alta dirección facilita la comunicación y retroalimentación entre los niveles de la organización					
25.	Existen tratos entre colegas con dignidad y respeto					
26.	Existe un ambiente de tranquilidad entre nosotros					
27.	Las condiciones ambientales de la institución (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria					
28.	La remuneración que percibe, le motivan a trabajar más					
29.	La institución celebra logros cuando se ha alcanzado una etapa importante del proyecto					
30.	Los trabajadores son consecuentes en la práctica de los valores que se estipulan en la organización					
31.	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo					
32.	Mi jefe inmediato estimula el cambio y mejora continua					
33.	Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo					
34.	Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas					
35.	Las relaciones de amistad con los jefes generalmente se transforman en favoritismos o privilegios en el trabajo					
36.	Tiene libertad para realizar su trabajo en la institución					

Nº	AFIRMACIONES	N	RV	AV	CF	S
37.	Puedo comunicarme fácilmente con las personas que tengo que relacionarme en el trabajo					
38.	Se toma en cuenta las opiniones de los empleados en el trabajo					
39.	Recibe recompensa por los logros durante su trabajo					
40.	Mis necesidades básicas están siendo satisfechas					

	adecuadamente por los subordinados					
41.	Se le permite a los empleados dar propuestas para mejorar el trabajo					
42.	Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logro de objetivos					
43.	Se dispone de información necesaria en calidad y cantidad para desempeñarse en su trabajo					
44.	Se busca formas innovadoras que puede mejorar el trabajo que hacemos en la organización					
45.	Mis compañeros suelen hablar positivamente del colegio					
46.	Se busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas					
47.	Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo					

*Gracias por su colaboración*

## ANEXO 4: TABLAS Y FIGURAS

**TABLA 1:** Distribución Numérica y Porcentual del personal administrativo del Instituto “República Federal de Alemania”, de acuerdo a su Experiencia Laboral.

<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Menor de 1 año</b>	3	9,4%
<b>1 a 10 años</b>	6	18,8%
<b>11 a 20 años</b>	10	31,3%
<b>21 a 30 años</b>	8	25,0%
<b>Mayor de 30 años</b>	5	15,6%
<b>Total</b>	32	100,0%

**Fuente:** Cuestionario del Clima Laboral, 2017

### **Interpretación:**

De acuerdo con la Tabla 1, el 31.3% tiene entre 11 a 20 años de prácticas profesionales, el 25% tiene una experiencia laboral entre 21 a 30 años, el 18.8% ha estado laborando entre 1 a 10 años, mientras que el 15.6% tiene una antigüedad laboral mayor de 30 años.

**TABLA 2:** Distribución Numérica y Porcentual del personal administrativo del Instituto “República Federal de Alemania”, en la Sub Escala Liderazgo.

<b>NIVELES DE LIDERAZGO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Alto</b>	19	59,4%
<b>Medio</b>	7	21,9%
<b>Bajo</b>	6	18,8%
<b>Total</b>	32	100,0%

**Fuente:** Cuestionario del Clima Laboral, 2017

**Interpretación:**

De acuerdo con la Tabla 2, el 59.4% de los participantes del estudio consideran que existe un alto nivel de liderazgo dentro de la institución, el 21.9% expresa que el nivel de liderazgo institucional tiende a valores medios y el 18.8% afirma la presencia de un bajo nivel de liderazgo dentro del Instituto “República Federal de Alemania”.

**TABLA 3:** Distribución Numérica y Porcentual del personal administrativo del Instituto “República Federal de Alemania”, en la Sub Escala Comunicación.

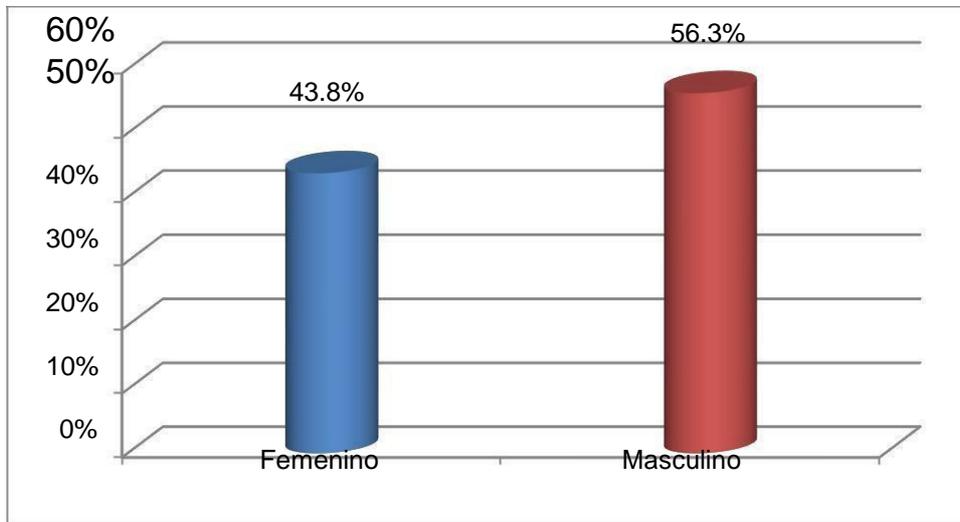
<b>NIVELES DE COMUNICACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Alto</b>	13	40,6%
<b>Medio</b>	10	31,3%
<b>Bajo</b>	9	28,1%
<b>Total</b>	32	100,0%

**Fuente:** Cuestionario del Clima Laboral, 2017

**Interpretación:**

En la tabla 3, se observa que el 40.6% de los trabajadores consideran que hay niveles altos de comunicación dentro de la Institución Educativa, el 31.3% refiere que hay niveles medios de comunicación, mientras que el 28.9% del personal administrativo expresa que hay niveles bajos de comunicación en el Instituto “República Federal de Alemania”.

**FIGURA 1:** Distribución del personal administrativo del Instituto “República Federal de Alemania” de acuerdo al Género.

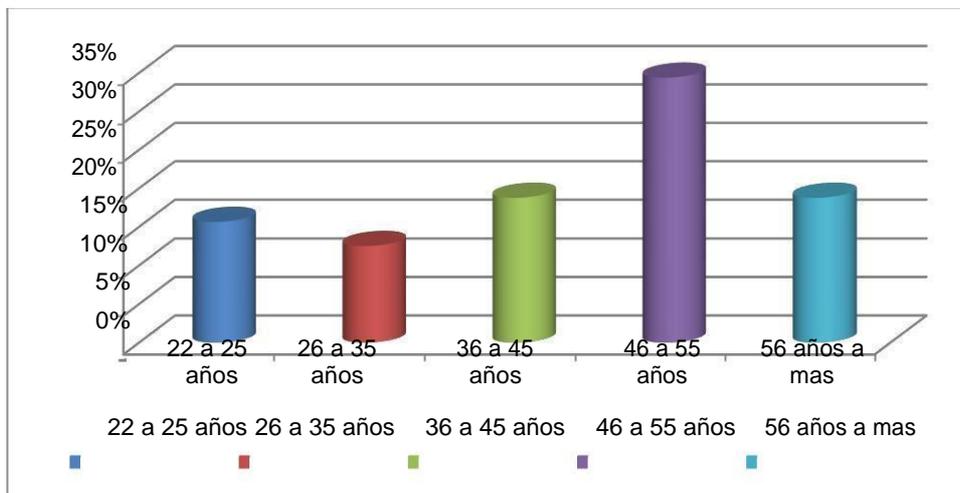


**Fuente:** Cuestionario del Clima Laboral, 2017

**Interpretación:**

De acuerdo con el FIGURA 1, podemos observar, la presencia mayoritaria del personal de género masculino laborando en el Instituto “República Federal de Alemania”, evidenciado por el porcentaje de 56.2 % en comparación al 43.8% de trabajadores de sexo femenino.

**FIGURA 2:** Distribución del personal administrativo del Instituto “República Federal de Alemania” de acuerdo a la Edad

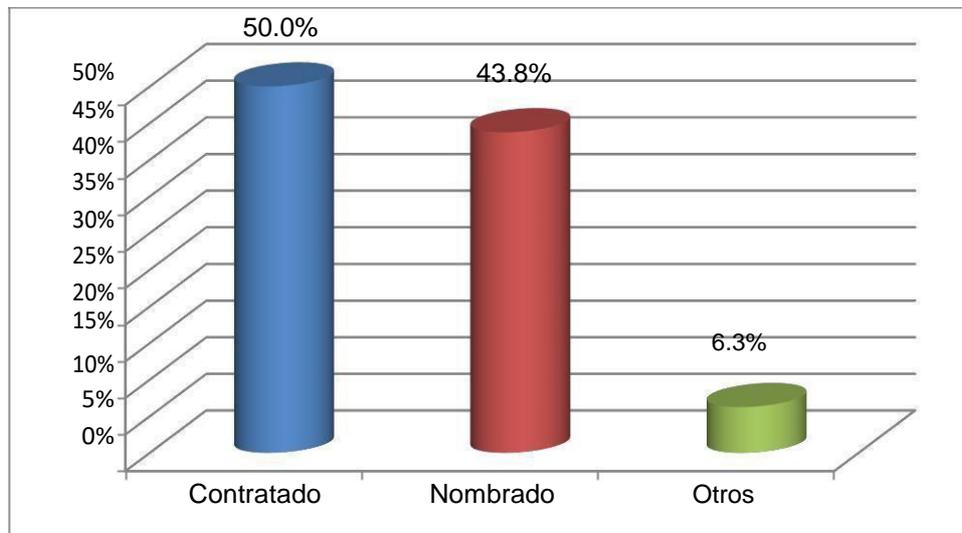


**Fuente:** Cuestionario del Clima Laboral, 2017

**Interpretación:**

En cuanto a la edad de los encuestados, se encontró que el grupo mayoritario tiene edades comprendidas entre 46 a 55 años (34.4%), mientras que el 18.8% se encuentra entre los 36 a 45 años, porcentaje similar al que presentan los participantes con edades comprendidas entre 56 años a más.

**FIGURA 3:** Distribución del personal administrativo del Instituto de “República Federal de Alemania” de acuerdo a la Situación Laboral



**Fuente:** Cuestionario del Clima Laboral, 2017

**Interpretación:**

Podemos observar en la FIGURA 3 que el 50% de los trabajadores son contratados, el 43.8% son trabajadores nombrados y el 6.3% está contratado en otra modalidad.

**ANEXO 5: PLAN DE MEJORA DEL CLIMA  
LABORAL PARA INCREMENTAR LA  
MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO  
DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN TECNOLÓGICO  
PÚBLICO “REPÚBLICA FEDERAL DE  
ALEMANIA”**

**I. PRESENTACIÓN**

Frente a los cambios y retos de la globalización, las empresas e instituciones necesitan el ejercicio de prácticas más eficientes; por tal motivo es importante que toda organización esté en condiciones de crear un ambiente favorable para el desarrollo de las actividades diarias.

Un clima laboral favorable es aquel en el que los trabajadores se sientan cómodos y con deseos de trabajar, en el que existe una relación armoniosa entre jefe y empleados, un óptimo liderazgo y se establecen buenas relaciones interpersonales entre todos los trabajadores de la institución.

Un clima organizacional agradable, es una inversión a largo plazo. La gente aprecia el lugar de trabajo que le brinda espacios de realización y sana convivencia, donde son valorados y mantienen relación satisfactoria con compañeros que buscan los mismos objetivos: aportar sus talentos, crecer como personas y profesionales y obtener mejoras económicas y de reto. El personal gusta de trabajar en empresas exitosas que obtienen resultados superiores en cada período y que les permite ser parte de ese éxito, sabiendo que la gente es el capital más importante de la organización. Con un entorno como el descrito, es fácil predecir que el nivel de compromiso aumentará y que el logro de resultados puede ser garantizado.

De acuerdo con el estudio realizado se presenta un plan de mejora del clima laboral para incrementar la motivación del personal administrativo del I.E.S.T.P. “República Federal de Alemania”, con la finalidad de obtener un mejor ambiente de trabajo logrando así optimizar la calidad de vida laboral.

## **II. JUSTIFICACIÓN**

Todas las instituciones se esfuerzan por tener un agradable ambiente de trabajo que sea favorable para el desarrollo de las actividades diarias de todos los empleados.

Por tal motivo el Clima laboral se debe revisar y mejorar constantemente, para aprovechar al máximo todos los recursos disponibles.

Por lo antes expuesto la implementación de este plan tiene el propósito de mejorar el ambiente de trabajo, logrando un cambio positivo en la percepción los empleados hacia el I.E.S. T.P “República Federal de Alemania”, generando una relación laboral favorable y agradable entre todo el personal de la institución y elevando los niveles de motivación laboral.

## **III. OBJETIVOS**

### **A. OBJETIVO GENERAL**

Aplicar el plan de mejora del clima laboral para incrementar la motivación del personal administrativo del I.E.S.T. República Federal de Alemania” de la Región Lambayeque.

### **B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Contribuir al mejoramiento de los factores que presentaron resultados negativos en el clima laboral, según los resultados de la investigación realizada.

Optimizar un ambiente de trabajo cordial, de interacciones ágiles, con alta cohesión grupal y compromiso con los objetivos organizacionales

Promover acciones que fortalezcan los factores que presentaron resultados positivos en el clima laboral de acuerdo con el diagnóstico realizado.

Contribuir al mejoramiento de la eficiencia en la realización de las actividades laborales del personal administrativo de la I.E.S.T.P “República Federal Alemania”.

#### **IV. METAS DE ATENCIÓN**

**Número de trabajadores: 32**

#### **V. FUNDAMENTACIÓN**

##### **CLIMA LABORAL**

El Clima Laboral ha sido definido como el conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los funcionarios desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales y las condiciones de la misma, como por ejemplo el estilo de dirección, horarios, autonomía, calidad de la capacitación, relaciones laborales, estrategias organizacionales, estilos de comunicación, procedimientos administrativos, condiciones físicas del lugar de trabajo, ambiente laboral en general; elementos que la distinguen de otras entidades y que influyen en su comportamiento.

Es así como, en busca de un continuo mejoramiento del ambiente organizacional, el tema del Clima Laboral cobra cada día mayor importancia en el mundo organizacional con el fin de alcanzar un aumento en la productividad teniendo muy en cuenta el recurso humano.

Por lo anterior, es necesario que, al interior de las entidades, como estrategia clave, se propenda por el establecimiento de relaciones laborales sanas y armoniosas y por un mecanismo de retroalimentación eficaz que permita direccionar y coordinar acciones.

Para el desarrollo de este plan se deben realizar prácticas dirigidas a la medición periódica (por lo menos una vez al año) del clima laboral de la entidad con el fin de conocer la valoración de los funcionarios con respecto a éste e introducir acciones de mejora que aumenten su motivación y por ende los beneficios para la entidad.

##### **TEORÍA DEL CLIMA LABORAL DE LIKERT**

Como sabemos el clima laboral es influenciado por diversas variables que determinan el comportamiento de las personas. Likert (citado por Rodríguez,

1999) establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

**Variables causales:** son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización se desarrolla y obtiene resultados, y si la variable causal se modifica en consecuencia se modificarán las otras variables; tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc.

**Variables intervinientes:** son variables importantes ya que están orientadas a medir el estado interno de la Institución y se enfocan a los procesos que se dan en ella, reflejados en aspectos como la motivación, rendimiento, y actitudes y comunicación. Son intervinientes las motivaciones, las actitudes y la comunicación.

**Variables finales:** son las variables que resultan del efecto de las variables causales y de las intermedias, pues se verán reflejados los logros de la organización tales como: productividad, ganancias y pérdidas para la Institución. las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluye la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización.

Estas variables influyen en la percepción de los miembros de la organización respecto al clima laboral.

Por ello las organizaciones deben preocuparse porque el clima laboral sea percibido de la mejor manera por sus colaboradores, ya que éste determina las actitudes y comportamientos de las personas.

Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

## **FACTORES QUE AFECTAN EL CLIMA LABORAL**

Para que un administrador logre que su grupo trabaje con entusiasmo es necesario que lo mantenga altamente motivado. Algunas veces esto no es fácil, debido a que existen grupos heterogéneos con necesidades diferentes y muchas veces desconocidas

Según (Werther & Davis, 1995) menciona que hay variables que afectan la motivación dentro de las organizaciones.

Las características individuales: Es la que posee cada trabajador respecto a intereses, percepciones y personalidad que son disímiles de otros. Es por ello que cada uno tiene diferentes necesidades y por ende motivaciones distintas.

Las características del trabajo: son todas las actividades que realizan los trabajadores en su centro de labor y como consecuencia de ello se podrá cubrir sus expectativas.

Las características de la situación de trabajo: son el conjunto de factores que intervienen en el ambiente de trabajo, que a su vez influyen de manera positiva a los miembros de la organización.

El tema en estudio como hemos visto existen factores que están vinculados al clima laboral, estos nos servirán al momento de evaluar al personal que labora en la Institución del estudio de investigación.

La motivación y la comunicación interna son elementos y procesos que dentro del clima laboral juegan un papel muy importante e inciden de manera determinante en la productividad y eficiencia de los empleados de una empresa.

## **MOTIVACIÓN. -**

Pinder (1998) define la motivación laboral como un conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración.

De esta definición es importante analizar tres componentes: la dirección, refiriéndose a la elección de actividades que realizamos con nuestro esfuerzo; la intensidad, que implica que tenemos distintos niveles de esfuerzo para realizar las cosas; y la duración, que refleja la persistencia de la motivación a lo largo del tiempo. Para poder entender la motivación laboral es necesario integrar estos tres conceptos.

## **TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO**

En psicología se han desarrollado múltiples teorías sobre diferentes aspectos de la conducta humana. En el área laboral, psicólogos industriales han expuesto conceptos en torno a cómo se desenvuelven las personas en la organización, sus intereses y motivaciones.

A continuación, se presentan algunas de las principales teorías que tomaremos como base conceptual en la investigación.

### **1) Teoría de las necesidades**

Una de las principales teorías trabajadas en comunicación y en el área organizacional es la desarrollada por Abraham Maslow denominada Teoría de la Jerarquía de Necesidades (esta teoría a pesar de haber surgido hace algún tiempo, sigue cobrando vigencia en el campo organizacional actual). Inicialmente Maslow no realizó un análisis de la motivación en el trabajo, sólo al final de su vida despertó interés por las aplicaciones que podría tener su teoría.

Según Maslow (1987), existen ciertas necesidades que generan motivación. Las necesidades biológicas, por ejemplo, caracterizan a los

seres humanos e influyen de manera inconsciente en el comportamiento humano.

Una vez que se satisface esta necesidad surge una nueva que toma su sitio. Para Maslow, la satisfacción de necesidades no tiene fin y la vida es en sí una búsqueda para satisfacerlas.

Así, este teórico propone cinco tipos de necesidades que aparecen a lo largo de la vida del hombre: las fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y las de autorrealización.

La motivación para Maslow funciona de la siguiente manera: una vez que se satisface una necesidad ya ésta no motiva la conducta, haciendo que las personas avancen a través de las necesidades en orden, ascendiendo a la siguiente necesidad siempre y cuando se haya satisfecho la anterior.

Esta teoría motivacional puede tener varias repercusiones en la conducta del trabajador en las organizaciones.

Cuando en una empresa la seguridad y el sueldo son bajos, los empleados se centran en aquellos aspectos del trabajo que son necesarios para satisfacer sus necesidades básicas. Cuando las condiciones para el empleado van mejorando, la conducta de los jefes y su relación con el trabajador adopta una mayor importancia. Por último, con un ambiente muy mejorado, el rol del jefe es menos acentuado y la naturaleza del trabajo vuelve a surgir y así el trabajo es importante como autorrealización y no para satisfacer las necesidades básicas.

La naturaleza de las necesidades una vez se activa y satisface, estimula un deseo mayor de ahí que se entienda como una fuente continua de motivación. (Zepeda, 1999)

## **2) Teoría de las expectativas**

La teoría de las expectativas se originó en la década de los treinta. Según (Vroom, 1964) introdujo la teoría de las expectativas en el campo de la

investigación de la motivación. Esta teoría considera que toda persona puede tomar decisiones racionales y que empleará un esfuerzo determinado en actividades que conducen a las recompensas deseadas. Esto quiere decir que los individuos saben lo que quieren del trabajo y comprenden que su desempeño les hará merecedores de las recompensas que desean. También se asume una relación entre el esfuerzo empleado y el desempeño en el trabajo.

Esta teoría dentro de sus ideas principales considera cinco puntos esenciales: los resultados del trabajo, la valencia o sentimientos, la instrumentalidad, la expectativa y la fuerza.

En el aspecto laboral, se asume que la teoría intenta distinguir a la persona más motivada de la menos motivada de un grupo de trabajadores, además considera que los incentivos, las reglas y las recompensas son fundamentales para que los empleados despierten interés por el trabajo y trabajen con más intensidad poniendo todo el esfuerzo en el alcance de las metas. (Cofer, 1990)

## **TECNICAS DE MOTIVACION LABORAL.**

### **La mejora de las condiciones laborales.**

Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el texto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.

### **La adecuación persona/puesto de trabajo.**

Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

### **La participación y la delegación.**

Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

### **El establecimiento de objetivos.**

La técnica de establecimiento de objetivos consiste en llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto. Así mismo existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos.

## **VI. METODOLOGÍA**

La metodología que se aplicará, estará basada en las interacciones de equipos de trabajo. Utilizando como técnicas: la realización de talleres y ejercicios prácticos, lluvia de ideas, preguntas y conclusiones, evaluaciones con carácter sistemático, juego de roles; se busca que los participantes puedan aprender a partir de sus propias experiencias.

Como producto, se espera que el participante pueda diseñar un plan de acción específico para aplicar las herramientas del taller a su vida diaria laboral y personal, los talleres son vivenciales, participativos y dinámicos, con ejercicios de comprensión, dinámicas de grupo, encuestas, películas y otros recursos didácticos, de tal forma que el aprendizaje desarrolle no solamente conocimientos, sino también habilidades y actitudes.

## **A. ACTIVIDADES PLANIFICADAS**

### **○ 04 Talleres de capacitación**

#### Contenidos de los talleres:

##### **a) Taller de Clima Laboral**

- Definiciones: Clima laboral.
- Tipos de Clima Laboral.
- Comunicación en el trabajo.
- Factores determinantes del Clima Laboral.
- Clima y eficiencia Laboral.
- El Clima Laboral y el Comportamiento de los miembros.
- Liderazgo y desarrollo de equipos de trabajo.

##### **b) Taller de Calidad Personal**

- ¿Qué es la calidad personal?
- Autoestima – autoimagen
- Habilidades interpersonales Calidad personal y eficacia personal Hábitos de la gente efectiva Los bloqueos mentales

##### **c) Taller de Motivación**

- Motivaciones, necesidades y expectativas.
- Sentimientos, Emociones y Estados de ánimo.
- Valores personales y organizacionales.
- Presentación de video:
- Motivación laboral.

##### **d) Taller de Comunicación en la organización:**

- Naturaleza de la comunicación.
- Las funciones de la comunicación.
- Tipos de comunicación.
- Conflictos y barreras de la comunicación.

- Conductas para mejorar la comunicación:  
Empatía y escuchar activo

## B. CRONOGRAMA DE ACCIONES

FASES	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO
<b>Socialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación con la dirección de la I.E.S. “República Federal Alemana”, socializando la importancia de los talleres de capacitación, buscando su aprobación para la ejecución de dichos talleres.</li> <li>- Se establecerán las fechas de los talleres.</li> </ul>	Material de Oficina.	2 semanas
<b>Planificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de talleres.</li> <li>- Preparación del material bibliográfico.</li> <li>- Preparación del material didáctico.</li> <li>- Adecuación del espacio asignado a la capacitación.</li> </ul>	Medios Informáticos Material de Oficina. Fotocopias	3 semanas
<b>Ejecución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convocar al personal participante.</li> <li>- Registrar firmas de compromiso a la asistencia.</li> <li>- Realizar los 04 talleres de capacitación.</li> </ul>	Recurso audio visuales. Botellones de agua Material de Oficina.	4 semanas
<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación de Evaluaciones para medir el impacto de los talleres</li> </ul>	Fotocopias	4 semanas

## ANEXO 6: AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE          TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL          UCV</b>	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 07 Fecha : 31-03-2017 Página : 1 de 2
--	--	---

Yo Rosa Elvira Inoñan Peralta, identificado con DNI N°16636586, egresado de la Escuela Profesional de Posgrado, del programa de maestría de Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, autorizo (x) , No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "PROPUESTA DE GESTION DE UN PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN UNA IES DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

  
 FIRMA

DNI: 41277223

FECHA: 14 de agosto del 2018

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------



## ANEXO 7: ACTA DE APROBACION DE ORIGINALIDAD DE TESIS



### ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Norma del Carmen Gálvez Díaz Asesora del curso del trabajo de Investigación y revisora de la tesis de las estudiantes Brs. INOÑAN PERALTA ROSA ELVIRA Y SANDOVAL GARCIA JUANA CRUZ "PROPUESTA DE GESTIÓN DE UN PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA INCREMENTAR LA MOTIVACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO REPÚBLICA FEDERAL DE ALEMANIA 2017, constato que la misma tiene un índice de similitud de 22% verificable en el reporte de originalidad del programa Tunitin.

La suscrita analizo dicho reporte y concluyo que las coincidencias no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Cesar Vallejo.

Chiclayo, 11 de marzo del 2018

  
.....  
Dra. Norma del Carmen Gálvez Díaz  
DNI N° 17450252

*Recibido*  
*06/06/18.*  
*S. C.*  


**CAMPUS CHICLAYO**

Carretera Pimentel km. 3.5

## ANEXO 8: TURNITIN

### INFORME DE ORIGINALIDAD

**22%**

INDICE DE SIMILITUD

**18%**

FUENTES DE  
INTERNET

**0%**

PUBLICACIONES

**18%**

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>14%</b>
<b>2</b>	<b>hotelescuela.no-ip.org</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>pt.scribd.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>recursosbiblio.url.edu.gt</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>www.pensamientopenal.com.ar</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>repositorio.uss.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>www.biblioteca.usac.edu.gt</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE  
E DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

SANDOVAL DE CUZQUEN JUANA CRUZ

INFORME TITULADO:

PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA INCREMENTAR LA  
MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL INSTITUTO DE  
EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO "REPÚBLICA  
FEDERAL DE ALEMANIA", 2017

PARA OPTAR EL GRADO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

---

SUSTENTADO EN FECHA: 20/09/2018

NOTA O MENCIÓN: VEINTE (20)



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN