



Motivación y Clima Organizacional de una institución
educativa estatal en el distrito de La Victoria, 2018

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Alejandro Rojas Luque

ASESOR:

Mg. Pedro Félix Novoa Castillo

SECCIÓN:

Gestión Pública

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas

LIMA - PERÚ

2019



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): **ROJAS LUQUE, ALEJANDRO**

Para obtener el Grado Académico de *Maestro en Gestión Pública*, ha sustentado la tesis titulada:

MOTIVACION Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCION EDUCATIVA ESTATAL EN EL DISTRITO DE LA VICTORIA, 2018

Fecha: 22 de febrero de 2019

Hora: 11:45 a.m.

JURADOS:

PRESIDENTE: Dr. Arturo Eduardo Melgar Begazo

Firma:

SECRETARIO: Dr. Angel Salvatierra Melga

Firma:

VOCAL: Mg. Pedro Félix Novoa Castillo

Firma:

El jurado evaluador emitió el dictamen de:

Aprobado por mayoría

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

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

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

Conexión APO

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

Dedicatoria

A mis hijos y a mi esposa, por el amor y el apoyo que de ellos recibo intensamente y me permite a través de la investigación, a sus ojos ser cada vez mejor.

A mis padres y hermanos por su guía y sabios consejos de seguir adelante.

Agradecimiento

A mis maestros de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo que me brindaron la oportunidad de realizarme profesionalmente

Al Asesor, por su apoyo y generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia científica en un marco de confianza, afecto y amistad, fundamentalmente para la concreción de este trabajo.

A todas las personas que de alguna u otra manera han contribuido con su apoyo en el suministro de información, acertados aportes y colaboración durante el desarrollo de este trabajo, eternamente agradecido

.

Declaración de Autoría

Yo, Alejandro Rojas Luque, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado "Motivación y Clima organizacional de una institución educativa estatal en el distrito de La Victoria, 2018" presentada, en 121 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, Abril del 2019



Firma
Alejandro Rojas Luque
DNI: 08423044

Presentación

Señores miembros del Jurado, presento la tesis titulada: Motivación y Clima Organizacional de una institución educativa estatal en el distrito de La Victoria, 2018 para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública, cuyo objetivo general fue el de estudiar la relación de la Motivación y el Clima Organizacional de los docentes de la I.E.E. “César A. Vallejo” en el 2018.

La presente tesis se encuentra dividida en seis capítulos. El primero, de tipo introductorio se aborda la realidad problemática, los trabajos previos, las teorías relacionadas al tema, la formulación del problema, la justificación del estudio, las hipótesis y los objetivos. El segundo, de tipo metodológico, trata sobre el diseño de la investigación, variables y operacionalización, población y muestra, técnicas é instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad. En el tercero versa sobre los resultados obtenidos. En el cuarto sobre la discusión, quinto y sexto las conclusiones y recomendaciones respectivamente, referencias y anexos.

Por todo ello, estimados miembros del jurado, se espera que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

	Índice	Pág
Página de Resolución		ii
Página de jurado		iii
Dedicatoria		iv
Agradecimiento		v
Declaración de Autoría		vi
Presentación		vii
Índice		xi
Resumen		13
Summary		14
I. Introducción		15
1.1 Realidad problemática		16
1.2 Trabajos previos		19
1.2.1 Internacionales		19
1.2.2 Nacionales		26
1.3 Teorías relacionadas al tema		30
1.3.1 Teorías sobre la Variable Motivación		30
1.3.2 Teorías sobre la Variable Clima Organizacional		37
1.4 Formulación del problema		40
1.4.1 Problema general		40
1.4.2 Problema específicos		40
1.5 Justificación del estudio		40
1.6 Hipótesis		42
1.6.1 Hipótesis general		42
1.6.2 Hipótesis específicas		42
1.7 Objetivos		42
1.7.1 Objetivo general		42

1.7.2 Objetivos específicos	42
II. Método	44
2.1 Diseño de investigación	45
2.2 Variables, operacionalización	47
2.3 Población, muestra	51
2.3.1 Población	51
2.3.2 Muestra	52
2.4 Técnicas é instrumentos de recolección de datos, validez y fiabilidad	53
2.4.1 Técnica	53
2.4.2 Instrumento	53
2.4.3 Descripción del Instrumento	54
2.4.4 Validez de instrumentos	56
2.4.5 Fiabilidad del instrumento	57
2.5 Métodos de análisis de datos	58
2.6 Aspectos éticos	59
III. Resultados	60
IV. Discusión	81
V. Conclusiones	85
VI. Recomendaciones	88
VII. Referencias	92
ANEXOS	98
Anexo 1. Matriz de consistencia	99
Anexo 2. Instrumentos	100
Anexo 3. Validación de instrumentos	102
Anexo 4. Base de datos de la Prueba Piloto de la variable Motivación y Clima Organizacional Permiso para la experimentación	117

Anexo 5. Base de datos de las variables de investigación	119
Anexo 6. Constancia de autorización en la aplicación de instrumentos	122
Anexo 7. Acta de Aprobación de originalidad de Tesis	123

Índice de tablas

Tabla 1. Operacionalización de la variable Motivación	49
Tabla 2. Operacionalización de la variable Clima Organizacional	50
Tabla 3. Validez de contenido del instrumento Motivación	56
Tabla 4. Validez de contenido del instrumento Clima Organizacional	56
Tabla 5. Fiabilidad del cuestionario de la variable Motivación	57
Tabla 6. Fiabilidad del cuestionario de la variable Clima Organizacional	58
Tabla 7. Interpretación de correlación	58
Tabla 8. Niveles de la variable Motivación	61
Tabla 9. Niveles de la dimensión Necesidad de Logro	62
Tabla 10. Niveles de la dimensión Necesidad de Afiliación	63
Tabla 11. Niveles de la dimensión Necesidad de Poder	64
Tabla 12. Niveles de la variable Clima Organizacional	65
Tabla 13. Niveles de la dimensión Estructura	66
Tabla 14. Niveles de la dimensión Responsabilidad	67
Tabla 15. Niveles de la dimensión Recompensa	68
Tabla 16. Niveles de la dimensión Riesgo	69
Tabla 17. Niveles de la dimensión Calidez	70
Tabla 18. Niveles de la dimensión Apoyo	71
Tabla 19. Niveles de la dimensión Normas	72
Tabla 20. Niveles de la dimensión Conflicto	73
Tabla 21. Niveles de la dimensión Identidad	74
Tabla 22. Correlación de Hipótesis entre Motivación y Clima Organizacional	75
Tabla 23. Correlación de Hipótesis entre Necesidad de Logro y Clima Organizacional	77
Tabla 24. Correlación de Hipótesis entre Necesidad de Afiliación y Clima Organizacional	78
Tabla 25. Correlación de Hipótesis entre Necesidad de Poder y Clima Organizacional	79

Índice de Figuras

Figura 1. Comparación porcentual de la variable Motivación	61
Figura 2. Comparación porcentual de la dimensión Necesidad de Logro	62
Figura 3. Comparación porcentual de la dimensión Necesidad de Afiliación	63
Figura 4. Comparación porcentual de la dimensión Necesidad de Poder	64
Figura 5. Comparación porcentual de la variable Clima Organizacional	65
Figura 6. Comparación porcentual de la dimensión Estructura	66
Figura 7. Comparación porcentual de la dimensión Responsabilidad	67
Figura 8. Comparación porcentual de la dimensión Recompensa	68
Figura 9. Comparación porcentual de la dimensión Riesgo	69
Figura 10. Comparación porcentual de la dimensión Calidez	70
Figura 11. Comparación porcentual de la dimensión Apoyo	71
Figura 12. Comparación porcentual de la dimensión Normas	72
Figura 13. Comparación porcentual de la dimensión Conflicto	73
Figura 14. Comparación porcentual de la dimensión Identidad	74

Resumen

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre Motivación y Clima Organizacional correspondiente a los señores docentes que laboran en la Institución Educativa Emblemática “César A. Vallejo” ubicado en el distrito de La Victoria en el año 2018. La población que se consideró de la citada institución educativa fue de 115 docentes de inicial, primaria y secundaria, turno mañana y tarde. El parámetro que permitió medir la variable Motivación fue a través de un cuestionario cuyo autor fué David McClelland (1989) y en lo que respecta al cuestionario sobre Clima Organizacional sus autores fueron Litwin y Stinger (1968).

En lo que atañe a la metodología, dicho tratado fue desarrollado como descriptiva correlacional de enfoque cuantitativo, transversal no experimental. La muestra objeto estuvo constituida por 89 docentes. Para evaluar la Motivación y el Clima Organizacional se aplicaron cuestionarios adaptados por el suscrito, de 29 y 50 preguntas respectivamente. La validez de los instrumentos estuvo a cargo del juicio de expertos, mientras que para la fiabilidad de cada una de ellas se recurrió al Alfa de Cronbach, el cual fue de 0,965 para el caso de Motivación y 0,959 para Clima Organizacional.

Luego de haber realizado el análisis estadístico, a través del Coeficiente de Spearman se pudo determinar que existe relación débil pero significativa, entre la variable Motivación y la variable Clima Organizacional según los docentes de la Institución Educativa Emblemática “César A. Vallejo”, 2018; habiéndose obtenido un Coeficiente de Spearman igual a 0,241 y un nivel de significancia igual a 0,023..

Palabras Clave: Motivación, Clima Organizacional, Necesidad de Logro, Necesidad de Afiliación y Necesidad de Poder.

Summary

The objective of the research was to determine the relationship between Motivation and Organizational Climate corresponding to the teachers who work in the Emblematic Educational Institution "César A. Vallejo" located in the district of La Victoria in 2018. The population that was considered of the cited educational institution was 115 teachers of initial, primary and secondary, morning and afternoon shift. The parameter that allowed us to measure the Motivation variable was through a questionnaire whose author was David McClelland (1989) and with regard to the questionnaire about Organizational Climate, its authors were Litwin and Stinger (1968).

Regarding the methodology, this treaty was developed as a correlative descriptive of a quantitative, transversal, non-experimental approach. The object sample consisted of 89 teachers. To evaluate Motivation and Organizational Climate, questionnaires adapted by the undersigned were applied, of 29 and 50 questions respectively. The validity of the instruments was in charge of the expert judgment, while for the reliability of each one of them Cronbach's Alpha was used, which was of 0.965 for the Motivation case and 0.959 for the Organizational Climate.

After having performed the statistical analysis, through the Spearman Coefficient it was possible to determine that there is a weak but significant relationship between the variable Motivation and the variable Organizational Climate according to the teachers of the Emblematic Educational Institution "César A. Vallejo", 2018; having obtained a Spearman Coefficient equal to 0.241 and a level of significance equal to 0.023.

Keywords: Motivation, Organizational Climate, Need for Achievement, Need for Affiliation and Need for Power.

I. Introducción

1.1 Realidad problemática

A través de la globalización las estructuras del Estado han ido transformándose, sin embargo, aún existen organizaciones que todavía no han sido implementadas de acuerdo a dichos cambios estructurales, continúan presentado anomalías en la compatibilidad de las exigencias del ciudadano con sus verdaderas necesidades. De entre los principales servicios que ofrece el Estado se encuentra el de la educación, cuyos objetivos en la mayoría de países latinoamericanos resultan imposibles de cumplir generalmente por motivos de naturaleza presupuestal, a ésta dificultad contemporánea se adiciona la falta de estímulo en la población, en considerar a la profesión docente como primera opción de carrera.

En América Latina según Vigo (2012), se da una especial atención a la antigüedad a fin de que se pueda avanzar en la carrera profesional, dicha antigüedad culmina en una alta posición sin trabajo en aula, es decir sólo existe mejora sustancial en sus ingresos pasando a ser director del colegio y luego supervisor, también se ha observado que el 20% de los docentes del tercer grado y el 28% del sexto grado se dedican a actividades laborales distintas a las tareas de enseñanza, lo que imposibilita el acercamiento a instancias de especialización que promuevan su carrera. La inexistencia de una adecuada evaluación docente y la ausencia de incentivos, a fin de que los mejores docentes trabajen en escuelas cuya realidad sea más desfavorecida, son argumentos que antes de congregar alejan a los docentes de mayor experiencia.

Todo lo expuesto en el párrafo anterior evidencia la realidad del docente de educación básica, frente a la de otras carreras profesionales. Sin embargo durante el desempeño como profesional docente, resulta indispensable que el personal directivo gestione adecuadamente las necesidades de su personal a cargo, pues de ese modo se evitará la desmotivación docente. En muchas organizaciones todavía persiste la errónea creencia que a mayor nivel remunerativo mayor satisfacción tiene el trabajador, ciertamente el dinero permite

obtener aquello que satisface determinadas necesidades como pudiera ser la vestimenta, la alimentación, de entre otras pero no es el único medio. El proveer a los colaboradores docentes retos en el desarrollo de su trabajo, otorgándoles oportunidad de logro y crecimiento, con el respectivo reconocimiento es la manera correcta de generar grandes satisfacciones en el ámbito laboral.

En los últimos 20 años el Perú ha realizado reformas en el ámbito del sistema educativo nacional, que no sólo contribuyen a posibilitar la calidad, equidad y relevancia en la educación, sino también la de medirse en sus avances con otros países a nivel latinoamericano.

Cuando se refiere a la gestión educativa, se debe considerar al clima organizacional de la institución, la misma que depende de la participación de la comunidad educativa, donde el docente es el principal integrante, pues en él recae toda la responsabilidad de impartir conocimiento bajo los estándares que el sistema educativo exige. Por tanto como parte de dicha reforma en el 2003 se promulgó la Ley General de Educación N°28044, que estableció los lineamientos hacia una educación de calidad, en la citada norma el art 56, describe y enfatiza el papel preponderante que cumple el docente en la comunidad educativa, otorgándole funciones que contribuyen a fortalecer el proyecto educativo institucional, y de otro lado facultades de recibir una remuneración adecuada, una apropiada capacitación y los incentivos pertinentes. Con éste último objetivo en el 2012 se promulgó la Ley de Reforma Magisterial 29944, el cual definió parámetros de la carrera pública magisterial. Los cuales se aplican a todos los docentes dotándoles de beneficios y oportunidades, en mérito a su desarrollo profesional.

Sin embargo, a la luz de investigaciones como la de Sacca (2010) sobre el sector educación, a pesar de los avances normativos que favorecen al docente escolar en nuestro país. En muchas instituciones educativas del Estado persiste

un clima organizacional pasivo, donde generalmente el nivel de motivación hacia el personal docente no garantiza que el servicio educativo se brinde con eficiencia. Realizar una buena labor docente garantiza contar con estudiantes capaces de afrontar la problemática social que nos aqueja y que éstos puedan salir adelante. Para éste logro mucho tiene que ver la gestión administrativa del plantel, pues de ella depende la adecuada utilización de los recursos que el Estado otorga a la institución educativa para que funcione con equidad y eficacia, de la promoción de las relaciones humanas armoniosas por parte del personal directivo, nace la generación de los canales que permiten una fluida comunicación entre directivos y subordinados.

El estudio centra su atención en la Institución Educativa Emblemática “César A. Vallejo” en el 2018. Dicha institución educativa, según refiere el personal docente, tiene como fundamental obstáculo, al entorno en el que se desarrollan las actividades, pues corresponde a una zona urbano marginal, la misma que echa por tierra gran parte de las enseñanzas impartidas en clase.

Sin embargo la problemática que padece dicha institución educativa, al margen de la zona en que se encuentre, radica en que un sector del personal docente está en desacuerdo con la gestión de la administración del plantel, la falta de compromiso del personal docente en las actividades cotidianas, puede en cierto modo obstaculizar los planes institucionales y fundamentalmente deteriora el clima organizacional, pues no prima el mutuo apoyo, el trabajo en equipo, en suma los valores que se fomentan en aula, no se aplican en el entorno institucional.

La inconformidad de un sector del personal docente en la institución educativa de investigación, trae consigo que se perturbe el ambiente laboral minimizando sus niveles de productividad organizacional. Lo manifestado influye en la comunidad educativa, pudiéndose tergiversar las disposiciones de la administración hacia los padres de familia, mostrando a la comunidad en general la existencia del desorden y la ausencia de planificación. Otro de los aspectos que

agudizan el problema es la forma como el personal directivo se comunica con el personal docente, pues al no saber retroalimentar oportunamente las incidencias presentadas en el monitoreo de desempeño, no erradicar las preferencias personales y la desproporción de funciones al docente, son acciones que no lograrían minimizar los desacuerdos entre directivos y subordinados.

En tales circunstancias se debiera fomentar la integración de los actores laborales, con la finalidad de fortalecer lazos de compañerismo, a fin de que en forma conjunta se esfuercen por el desarrollo institucional. Finalmente es importante considerar que dicha problemática sobre la pasividad del clima organizacional, no es ajena a la realidad que existe en otras instituciones educativas del estado.

1.2 Trabajos previos

1.2.1 Internacionales

Palma (2017) *La Motivación del Personal como estrategia en la productividad de las organizaciones*, tratado a fin optar el título de Especialista en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada. Cuyo objetivo fue la de explicar de qué manera la intervención del ser humano como colaborador, es clave para lograr el éxito de una organización a nivel empresarial. Para el cumplimiento de tal objetivo es necesaria que la administración de la organización sea capaz de ofrecer las condiciones que posibiliten al trabajador su autorrealización, satisfacción y sobre todo que mantenga una actitud positiva en su trabajo, sólo así el colaborador se sentirá con libertad y autonomía para expresar lo mejor de sí en su desempeño laboral y en consecuencia elevar su productividad. El estudio enfatiza que en todo colaborador existen necesidades intrínsecas y extrínsecas, las que una vez satisfechas permiten servir de apoyo para realizar proyectos en forma satisfactoria, de ese modo la fuerza interior que existe en cada ser humano pudiera planear, organizar, dirigir y controlar, mostrando sin dificultad su capacidad de cumplir con los objetivos de la organización. Para satisfacer las

necesidades de los colaboradores y lograr la excelencia empresarial resulta vital una armoniosa interacción entre directivos y colaboradores lo que permitirá mejorar el clima organizacional, promoviéndose de entre los trabajadores la innovación, la creatividad y el aprendizaje continuo, inculcándose confianza y soluciones novedosas a partir del trabajo en equipo. En dicha investigación prevaleció un enfoque descriptivo comparativo, de naturaleza cualitativa. Concluye que si bien es cierto, el análisis de la motivación de la fuerza productiva puede deberse a una infinidad de factores, también es cierto que la constante innovación ha permitido en los colaboradores mejorar su nivel de vida y con ella la de sus familias, que gracias a sus propios méritos han logrado ascender en sus respectivas organizaciones, haciéndolas éstas cada vez más competitivas, es decir un beneficio en doble vía.

Peña (2015) *La Motivación laboral como herramienta de Gestión en las Organizaciones Empresariales*, disertación de la Universidad Pontificia Comillas, Madrid. Cuyo propósito es la de enfatizar la importancia de una correcta gestión de la motivación laboral en las organizaciones actuales, sólo por medio de la adecuada gestión del capital humano es posible la efectividad de los recursos existentes. La gestión de la predisposición de los trabajadores en el ámbito laboral no deja de ser una preocupación constante para cada organización que busque el éxito, pues las motivaciones de los trabajadores son internas y diferentes en cada caso, a partir de una serie de investigaciones se ha congregado una serie de factores externos é internos que influyen en la voluntad y la motivación de cada trabajador. En el caso de los factores externos, donde la organización empresarial no tiene ningún dominio, tenemos a la personalidad la cual cuyo único momento de control radica en el proceso de selección, pues depende del resultado final si la personalidad del trabajador encaja en la organización, otro aspecto importante es el poder evaluar la actitud que presentan al trabajo, pues de ello depende como gestionar su motivación, otros factores externos como las circunstancias individuales y el entorno social y cultural, son las que permiten tener una mejor gestión de la motivación del trabajador. El dinero siempre ha sido un factor interno que ha primado en la empresa generando seguridad y en muchos casos prestigio, sin embargo, no es el único factor motivacional, también se tiene al

reconocimiento, al desarrollo profesional, a la autonomía, a la formación, a la recreación laboral de entre otras, que a diferencia de los factores externos, en éstas si puede gestionar su motivación pues dependen de la administración de la organización. La presente investigación realiza un enfoque cualitativo a partir del planteamiento de teorías y estrategias empresariales, y el estudio de un caso práctico sobre Abanca, una institución financiera. Por lo precisado se puede concluir que en la actualidad a fin de motivar al colaborador, se deben de identificar factores internos, pero sobre todo los factores externos pues sobre ellos la organización tiene un escaso dominio que pudiera corresponder a la estrategia que aplique la empresa para incrementar la productividad.

. Sum (2015) *Motivación y desempeño laboral*, investigación con la finalidad de optar el título de Psicología Industrial, Universidad Rafael Landívar. Cuyo objetivo es determinar el efecto de la motivación con el desempeño laboral, dicha investigación contó con una población de 34 trabajadores de una empresa de alimentos, entendiéndose a la motivación como un factor desencadenante en la actitud del colaborador, a fin de que éste irradie entusiasmo y satisfacción en el desarrollo de sus actividades procurando eficiencia y con ello elevar la productividad, el sentirse motivado no sólo significa sentirse bien en realizar sus funciones particulares, sino también la actitud que hace que sus compañeros se transformen positivamente, hace que el trabajo en equipo sea más dinámico, que las relaciones de los subordinados frente a los directivos sea de mayor fluidez y en consecuencia se procure mejores ganancias para con la empresa. En dicha investigación prevalece un enfoque exploratorio descriptivo de la motivación al desempeño laboral, de los siguientes factores como es el caso de la aceptación é integración social, el reconocimiento, la autoestima, el autodesarrollo, el poder y la seguridad se enfocan en la actitud del colaborador y con la ayuda de una escala tipo Likert se aplicó al desempeño de los trabajadores. Por tanto a partir de los factores mencionados anteriormente los cuales han presentado altas puntuaciones sobre dos aspectos a calificar (Incentivo y Satisfacción), corrobora el efecto de la motivación sobre el desempeño laboral de los colaboradores de dicha empresa. Para lo cual se recomienda la programación de capacitaciones sobre temas de motivación en el desempeño laboral, crear programas de

incentivos no monetarios, fortalecer los lazos de comunicación entre directivos y subordinados.

López (2015) *Motivación como factor influyente en el desempeño laboral de los docentes de la unidad educativa Carabobo*, tratado previó a la obtención como maestro en Gerencia Avanzada en Educación, Universidad de Carabobo. Cuyo objetivo es la de evaluar como la motivación afecta al desempeño laboral de 23 docentes como muestra de una población de 75. En la presente se evalúa la participación del docente en la prestación del servicio en el sistema educativo nacional de Venezuela, la misma que de por sí obedece a un resultado desfavorable. A diferencia de una entidad de producción privada, los factores motivacionales que perciben los servidores públicos cumplen un rol importante en el logro de objetivos y competencias, toda vez que estos aspectos cobra una amplia relevancia, pues de ello depende la adecuada formación del hoy “educando”, mañana más tarde futuro ciudadano responsable y capaz de responder al mundo moderno. La escases de recursos, la poca ó ínfima relación de los directivos al personal docente en el tratamiento de las distintas problemáticas de los estudiantes y aún más cuando éstos últimos residen en sectores urbanos marginales. Trae consigo que resulta tan difícil, que el docente de educación básica deba sentirse motivado y cumplir las competencias que su función exige. En primer término, la desmotivación docente radica en la inexistencia de incentivos que satisfagan las necesidades humanas para el cumplimiento de metas, en segundo término, se incluyen aspectos de naturaleza salarial, de higiene, de estabilidad laboral y falta de reconocimiento por la labor realizada. La investigación tuvo un enfoque descriptivo, sobre la teoría de Maslow y Horacio Andrade, en la recolección de información se utilizó un cuestionario tipo Likertt de 27 items, corresponde al tipo no probabilístico intencional, estudio no experimental. A partir del análisis é interpretación de la tabulación de la información se evidenció que los docentes de la institución se encontraban totalmente desmotivados, toda vez que el 82 % de los docentes entrevistados opinan tener un deficiente servicio en satisfacer las necesidades fisiológicas y de salud, un 75% opina que mantienen un salario insuficiente, un 52% inseguridad en su estabilidad laboral, 61% opina la inexistencia de condiciones de

infraestructura, 70% manifiesta que los procedimientos son muy engorrosos, 78% la inexistencia de incentivos y reconocimientos y el 61% de los encuestados consideran que sus iniciativas individuales no son tomadas en cuenta, por tanto dichos resultados afectan negativamente el desempeño del personal. En tal sentido se recomienda al personal directivo generar los espacios de comunicación adecuados, fortalecer el compromiso docente, realizar eventos recreativos y deportivos a fin de unificar al personal, reforzar los reconocimientos é incentivos, aprovechar la capacidad de los docentes de acuerdo a sus iniciativas y respecto a los docentes, avocarse continuamente a su labor pues no olvidar que se sirve a la sociedad la misma que ellos integran y valorar el reconocimiento de sus estudiantes.

Polanco (2014) *El Clima y la Satisfacción Laboral en los (las) Docentes del Instituto Tecnológico de Administración de Empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro Sula, Cortés*; requisito como Maestro en Gestión de la Educación, Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán. El objetivo de la presente tesis consiste en describir y determinar el impacto del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en una institución educativa. Es decir, que el clima laboral influiría en las relaciones humanas de los trabajadores docentes, personal administrativo y directivos, relaciones que pueden ser positivas, como el trabajo en equipo, la predisposición de querer hacer bien las cosas, la empatía y muchas otras más que se ubican en un entorno dinámico y equilibrado, sin embargo dichas relaciones humanas pudiendo ser positivas, suelen ser también negativas. Dicha evaluación se desarrolló a través de 150 docentes, ostenta un enfoque de naturaleza cuantitativa, de alcance descriptivo de naturaleza transaccional, pues el análisis corresponde al segundo bimestre del 2013, el estudio es no experimental. A partir de la tabulación de datos se obtuvieron tablas y gráficos que demuestran la existencia de buenos resultados en lo que respecta al clima pues en lo que respecta a los docentes y directivos, éstos desarrollan sus actividades cumpliendo el rol que la institución les exige, en lo que respecta al personal netamente administrativo en ellos prevalece el perfil profesional a fin de aspirar logros personales, sin embargo respecto a la satisfacción laboral los

resultados no son muy alentadores, pues se evidencia una relativa insatisfacción del personal administrativo respecto al sistema salarial y a la ausencia de la promoción laboral. Se recomienda que la Secretaría de Educación abandone su política educativa caracterizada por coherción que por cohesión, que el personal directivo debe poner en práctica un programa de mejora del clima organizacional a fin de fortalecer las interacciones laborales é incrementar la productividad.

Narea y Páez (2015) *El clima organizacional incide en el desempeño directivo y docente de la Escuela vespertina Obando Pacheco, en el año lectivo 2014 – 2015*, disertación para lograr el título de Licenciatura en Ciencias de la Educación asignaturas secretariales, Universidad Laica Vicente Rocafuerte - Guayaquil. Cuyo propósito es determinar de qué manera el clima de la organización está influenciado por el desempeño de los directivos y docentes, resulta importante manifestar que al referirnos al clima organizacional, éste no es más que el desconcierto de los miembros de la organización, los cuales se desenvuelven de manera espontánea, sin considerar pilares básicos de convivencia, es decir se desconoce pautas que permiten que la interacción humana entre directivos y docentes se convierta más ágil é imbuida de cordialidad. El estudio antepone la figura que aunque los directivos se encuentren pre dispuestos a desarrollar sus labores con eficiencia, un clima organizacional deficiente, perturba y/o obstaculiza cualquier buena intención venga, de donde venga. La diferencia en los objetivos de entre los miembros de una misma organización, arroja como consecuencia que la participación de estos sea incoherente y desproporcionada, desperdiciando el recurso del talento humano institucional. De otro lado no se deja de mencionar el papel de la motivación en la realización de las actividades, el liderazgo que debiera prevalecer en la actividad directiva, debe ser el de incluir y no excluir a los colaboradores, de integrarlos en planes que mejoren sus condiciones laborales y personales, pues a partir de los cuales se busca elevar la productividad. Dicha investigación, ostenta un método inductivo - deductivo de naturaleza transaccional, el estudio es no experimental, se utilizó una encuesta, aplicado a 8 individuos entre directivos y docentes. Tan igual como en otras investigaciones la tabulación de datos llevó a elaborar tablas

y gráficos, las que de entre las principales conclusiones se puede establecer que el diagnóstico permitió detectar la falta de comunicación y el trabajo en equipo, la falta de compromiso organizacional de los docentes, la misma que refleja el mal liderazgo de sus directivos, se recomienda la realización de talleres a fin de mejorar las relaciones y el desempeño de entre directivos y docentes.

Pérez (2015) *Estudio del Clima Organizacional y Motivación docente de la Institución Educativa Consejo de Medellín*, trabajo previo como Magister en Educación, Universidad de San Buenaventura. La presente investigación tiene como propósito de generar un estándar de gestión educativa que posibilite beneficiar la cultura organizacional de la institución educativa, bajo tres aspectos. En primer lugar ubicar los factores que determinan la motivación docente dentro del entorno escolar, merituar de qué manera el factor motivacional docente transforma a la cultura organizacional en una nueva y por último establecer una propuesta viable en la cultura organizacional de la institución educativa. La realidad del personal docente de la institución educativa Consejo de Medellín, en su mayoría se caracterizan por ser apáticos, de muy poca iniciativa, que a pesar de ser capacitados, se resisten a los cambios de la modernidad, manteniendo continuas críticas y pocas propuestas de solución. De otro lado se sienten minimizados frente a otros profesionales, lo que repercute en la calidad del nivel educativo de sus estudiantes. La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, la población corresponde a una población de 130 docentes y 4500 estudiantes. De los cuales se obtuvo una muestra no probabilística, utilizando 9 docentes con características en su formación profesional y 18 estudiantes que pertenecen a firmas de dichos docentes. Finalmente el estudio concluye que las bases del modelo a proponer consiste en mejorar los niveles de comunicación de las jerarquías, formar equipos de trabajo que permita desarrollar competencias y logros personales, así mismo el lineamiento directivo es crucial, a fin de encaminar las actividades hacia las metas institucionales, optimizando los recursos disponibles.

1.2.2 Nacionales

Alván (2018) *La Gestión administrativa y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Bellavista, Callao 2018*; estudio previo como Maestro en Gestión Pública, Universidad César Vallejo. El objetivo del presente, es evaluar la relación entre la gestión administrativa y el clima laboral en instituciones educativas en el distrito de Bellavista, en el Callao. Para que la institución educativa se desarrolle con normalidad es importante fomentar la eficiencia del talento humano como principal recurso que es, ya que de no ser así se pone en riesgo la utilización inadecuada de los demás recursos que ofrece el estado. Dicho análisis se desarrolló dentro de un enfoque cuantitativo, descriptivo correlacional, no experimental-transversal, población de 318 docentes y muestra de 175 docentes, se aplicó la prueba Rho de Spearman ($Rho = 0.815$), la misma que demuestra una alta relación entre la gestión administrativa y el clima laboral. Concluye que a fin de mantener un clima favorable es necesaria que la participación docente se realice con satisfacción, cumplir dicho objetivo, no sólo beneficia a la institución sino también en lo personal al docente, mejorando su calidad de vida. Se recomienda capacitaciones permanentes y la generación de espacios para una mejor interacción del personal, en aspectos tanto como la investigación, el arte, la educación ambiental, etc.

Reyes (2018) *Gestión pedagógica y calidad del servicio educativo según docentes de las instituciones educativas de la red 16 Lurigancho – 2018*, tratado a fin de optar el grado académico de Maestra en Gestión Pública, Universidad César Vallejo. El propósito de la presente, es determinar la relación entre la gestión pedagógica y la calidad del servicio educativo. Hablar de gestión pedagógica no significa solamente saber administrar los recursos que la entidad educativa requiere, sino también el de velar por la consistencia en la aplicación de la estructura curricular que se imparte y que cada docente tiene que cumplir del mejor modo posible. Para tal fin resulta indispensable que el personal directivo no solamente cuente con la capacidad comprobada de poder lidiar de entre la disposición de los recursos disponibles y de la manera como utilizarlos

oportunamente, sino también con la empatía asistida por la interacción personal, a fin de poder recoger las iniciativas del personal docente e innovar en la institución educativa a su cargo. De otro lado dicho estudio se desarrolló dentro de un enfoque cuantitativo, descriptivo correlacional, no experimental-transversal, con una población constituida por 16 instituciones educativas con una población de 266 docentes y una muestra de 157 docentes, se aplicó la prueba Rho de Spearman ($Rho = 0.693$), la misma que demuestra una relación positiva moderada entre la gestión pedagógica, sus dimensiones y la calidad del servicio educativo. Se recomendó al personal directivo gestionar capacitaciones sobre planificación curricular, planteamiento de estrategias metodológicas y selección y utilización de materiales y recursos didácticos, se recomienda a la comunidad educativa de la Red 16 el uso adecuado de todo recurso tangible disponible como pudiera ser la infraestructura, el mobiliario, de entre otros.

Delgado (2018) *Motivación y desempeño laboral en docentes de la Red 18, Ugel 04, Comas*; estudio previo como Maestro en Psicología Educativa, Universidad César Vallejo. El objetivo del presente, es evaluar la relación entre la motivación y el desempeño laboral en una institución educativa del estado. Toda vez en considerar a la motivación como un elemento de gran importancia que afecta al desempeño laboral, elevando la productividad y de por ende favorecer a la organización, elevando la rentabilidad. Sin embargo dicho orden de ideas en una institución educativa suelen no funcionar adecuadamente, es decir, para que exista una buena predisposición del colaborador en su centro laboral, se requiere que los directivos de dichas instituciones implementen medidas que permitan promover la motivación, regular la equidad en la asignación de funciones evitando la desmotivación de unos frente a otros. Dicho análisis se desarrolló dentro de un enfoque cuantitativo, descriptivo correlacional, no experimental-transversal, población de 174 docentes y muestra probabilística-estratificada de 120 docentes, se aplicó la prueba Rho de Spearman ($Rho = 0.706$), la misma que demuestra la relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral de los docentes. Se recomendó que con la finalidad de elevar la motivación y el compromiso en su desempeño se debiera brindar capacitaciones, reconocimientos y aplicar la

equidad en el personal, que el personal directivo apoye a los docentes a mejorar su trabajo, recordándoles sus logros positivos.

Bruno (2017) *Motivación Laboral y Desempeño Docente de las maestras de Educación Inicial de la Red 03-UGEL N°07-2016*, tratado a fin de conseguir ser reconocido como Maestra en Administración de la Educación, Universidad César Vallejo. El propósito de la presente consiste en encontrar de qué manera se relaciona la motivación laboral y el desempeño docente en maestras en educación inicial, a partir de seis colegios en el distrito de San Borja. Donde como principal premisa de análisis destaca que en ámbito motivacional, la docente puede presentar características propias de una motivación intrínseca la que permite realizar la actividad por el solo hecho de satisfacerse sin considerar el logro de las metas, de otro lado se señala la motivación extrínseca caracterizada por permitir que factores externos a la actividad puedan influir en la realización de la actividad como pudiera ser el reconocimiento, finalmente pudiera mostrar características del tipo trascendente, donde el solo hecho de sentirse parte de un grupo definido hace que los objetivos comunes se conviertan en objetivos individuales, integrándose de modo institucional. De otro lado el estudio es del tipo hipotético – deductivo, de alcance transversal correlacional. Se consideró en dicha investigación que la muestra sea igual a la población total, siendo de 61 docentes evaluadas. De acuerdo a los resultados inferenciales, Rho Spearman = 0.223 y $p = 0.085$ mayor al $\alpha = 0,05$. Se concluye la existencia de una débil relación entre motivación y desempeño laboral, no existiendo relación entre las variables por tener como resultado un p valor mayor al error admitido. Se recomendó al personal directivo conocer y mantener la motivación de las maestras en su centro laboral, se recomendó a las maestras profesionalizarse aún más a fin de desarrollar sus capacidades, que los directivos enfatizen su trabajo en el monitoreo del desempeño de sus subordinados así como las interacciones sociales.

Borda (2018) *Clima organizacional y calidad del servicio educativo en la I.E. José Buenaventura Sepúlveda Cañete, 2018*; disertación para Maestra en

Administración de la educación, Universidad César Vallejo. El objeto del estudio es medir como el clima organizacional con la calidad del servicio educativo se relacionan, la base del argumento descansa en las interacciones de la comunidad educativa donde prevalece la cordialidad, el orden y el mutuo respeto, de otro modo el clima puede verse comprometido, sin articular sus recursos para de la mejor manera alcanzar las metas institucionales. Otro aspecto importante tiene con ver con la gestión de los directivos hacia sus docentes, de ello depende los niveles de colaboración y respeto a los lineamientos que los mismos docentes imparten a sus estudiantes, de que sirve impartir valores si el docente guarda intereses de índole personal. Por tanto, tales acciones podrían generar un clima organizacional de incumplimientos de tareas é indisciplina de sus miembros, haciendo que los estudiantes ignoren los lineamientos de conducta impartidos en aula, desnaturalizando las bases que sostienen la calidad del servicio educativo. La investigación es del enfoque descriptivo correlacional, transversal no experimental. Se consideró en dicha investigación que la muestra sea igual a la población total, siendo de 119 docentes. De acuerdo a los resultados inferenciales, $Rho\ Spearman = 0.561$, $p=0.000$ menor al $\alpha = 0,05$. concluye la existencia de relación significativa entre el clima organizacional y la calidad del servicio. Se recomendó al ministerio y a las instituciones educativas generar talleres sobre dinámicas emocionales y conflicto dirigido a todo el personal, al personal directivo velar por las instalaciones a fin de brindar un buen servicio, proponer planes de mejora en función al desarrollo de la personalidad docente, gestionar con instituciones aliadas el apoyo económico en la innovación institucional y finalmente a los docentes que la atención hacia los padres de familia sea de naturaleza integral sobre el desarrollo de los estudiantes a su cargo.

Solórzano (2018) *Desempeño directivo y clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 "José Carlos Mariátegui" – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho, 2018*, estudio previo para obtener el grado de Maestra en Administración de la Educación, Universidad César Vallejo. La propuesta consiste en medir la relación del desempeño directivo con el clima organizacional. El estudio postula que de acuerdo a la gestión de los directivos en una institución

educativa estatal, las relaciones interpersonales de entre los docentes, el personal administrativo, los padres y estudiantes, puedan desenvolverse en un ambiente coherente y equilibrado, lo que permitirá que cada quien cumpla a cabalidad con las competencias y responsabilidades encomendadas, sin embargo cuando prima la desproporción en la asignación de las funciones, el escaso ó nulo monitoreo del desempeño docente, la inadecuada atención a los padres de familia en las inquietudes que puedan presentar y ante todo no satisfacer las necesidades mínimas ni de conocimiento ni de ambientación, a los estudiantes. Todas éstas características corresponden a climas institucionales donde se requiere fortalecer las competencias de sus directivos, a fin de que los estudiantes no se vean perjudicados en la formación impartida. El estudio es del enfoque descriptivo correlacional, transversal no experimental. Se consideró en dicha investigación una población total de 140 docentes de primaria y secundaria, cuya muestra fue de 103 docentes. De acuerdo a los resultados inferenciales, Rho Spearman = 0.641 y $p = 0.000$ menor al $\alpha = 0,05$. concluye que existe relación positiva moderada entre el desempeño docente y clima organizacional. Se recomendó que el personal directivo debería realizar un diagnóstico a fin de conocer y analizar la problemática que cataloga la gestión como deficiente, se debe procurar mayor planificación y liderazgo pedagógico.

Teorías relacionadas al tema

1.2.3 Teorías sobre la Variable Motivación

Resultó necesario establecer determinadas teorías a fin de explicar lo que significa la motivación para ésta investigación y otras más que permitirán definir la magnitud de dicha variable de donde se originan (contenido) y como se manifiestan (proceso).

Para Saehez (2017) la motivación no es más que el interés que tiene el estudiante por su aprendizaje, dicho interés es posible adquirirlo, mantenerlo ó aumentarlo.

A partir de dicho concepto se puede argumentar, la necesidad que tiene el estudiante en satisfacer su interés por el aprendizaje, el cual puede subir, bajar ó no existir. Elevar el interés del aprendizaje por el estudiante depende en gran medida, de la participación del docente en aula, el cual requiere estar motivado, pues a través de dicha cualidad es posible transformar al estudiante en un buen elemento, apasionado por el conocimiento, que goce de alegría por el solo hecho de aprender. La influencia de un maestro desmotivado hacia sus estudiantes, sólo resultaran estudiantes pasivos y conformistas con su realidad.

Para Esteve (2012) la profesión docente se desenvuelve de entre dos aspectos principalmente, de aquel sujeto que al desarrollar su trabajo se siente útil para la sociedad, y conlleva su auto realización y satisfacción personal. Y de otro lado cuya actividad laboral consiste en enseñar al que no sabe y también al que no quiere aprender, pudiendo generar desequilibrios emocionales que a la larga obstaculizan la motivación docente.

Existen toda una gama de aspectos que poco a poco podrían contribuir a desestabilizar la motivación de los docentes. La complejidad en la súbita transformación de la sociedad frente a los pocos cambios en la formación docente, hacen que dicha formación universitaria adolezca de las herramientas a fin de cubrir las nuevas necesidades y poder solucionar la nueva problemática de la actual sociedad. La participación de la gestión educativa cumple un rol importante, pues de ella depende promover el reconocimiento al esfuerzo del profesional de la enseñanza en la sociedad. Muchas veces los padres de familia reconocen los logros de sus hijos sin tomar en cuenta la intervención docente en dichos avances.

Por tanto, según Sureda (2002), manifiesta que Esteve conceptualiza el malestar docente, como aquellos efectos permanentes de carácter negativo que influyen en la personalidad del profesor a consecuencia de realizar su labor en condiciones psicológicas y sociales adversas.

Lo expresado anteriormente conlleva, a que el docente de no poder controlar su desmotivación, puede caer en un cuadro de estrés crónico, el cual como en todo proceso suele presentarse en diferentes etapas. En primer término, el sujeto se ubica en un estado de alerta con la finalidad de responder ante situaciones inesperadas, seguidamente una segunda fase el individuo como defensa a dichas situaciones se resiste al estrés, en la idea de compensar los desequilibrios producidos y de mantener tal situación, se ingresa a la fase final la del agotamiento, donde los daños a la salud del docente suelen ser muy perjudiciales, como el tal llamado Síndrome de Burnout.

A partir de tal circunstancia, el docente puede presentar cuadros depresivos que afectarían su personalidad, provocando una baja en su autoestima, padecer de sensaciones de incompetencia é inferioridad, manteniendo actitud negativa, perjudicando la normal interacción con sus compañeros de trabajo, pudiendo presentar escaso rendimiento laboral, afectando negativamente su productividad.

De otro lado según Gross (2009), a fin de complementar la presente investigación a continuación se señalarán algunos de los principales autores sobre motivación, incluyendo en qué consisten sus respectivas teorías, en principio se clasificarán dichas teorías desde la perspectiva de contenido y de proceso, pues su interés es de particular importancia.

Las teorías de Motivación desde la perspectiva de su contenido tienen que ver con esclarecer las diferentes posturas según sus autores en determinar el impulso de un individuo para motivarse, mientras que desde el punto de vista de las teorías de proceso, se trata de evaluar los procesos internos del pensamiento que definen el comportamiento del sujeto motivado.

Teorías de Contenido

Teoría del David McClelland (1989)

Dentro de las teorías de contenido, ocupa un lugar primordial en el estudio considerar la postura de David McClelland. La misma que enfoca la motivación desde tres aristas muy diferenciadas.

En primer término, las necesidades de logro, representada por las personas que persiguen el éxito personal, por hacer las cosas siempre bien y ser permanentemente sobresalientes. Desafían los retos, son proclives de analizar y evaluar la problemática, asumiendo su responsabilidad con el gusto de recibir alguna retroalimentación de ser necesario, para lograr cumplir sus metas.

Un segundo tipo es la necesidad de poder, característico de las personas habituadas a liderar é influir grupos organizados, a fin de que se les reconozca y consideren importantes. Son los que están tras lograr el liderazgo, les encanta interactuar con sus semejantes aun estando en desacuerdo, para de ese modo poder enseñar y expresar sus ideas en público.

Y finalmente la necesidad de afiliación, propio de las personas que gustan de la popularidad, de formar buenas relaciones con otras personas, la acción individual no les complace. Suelen disfrutar que se les tenga estimación, a fin de no sentirse rechazados por un grupo social. A diferencia de la necesidad de poder, a éste tipo de personas les encanta siempre disfrutar de amigables relaciones con los demás.

Teoría de Abraham Maslow (1954)

De entre las teorías de contenido señalaremos a la Teoría de la jerarquía de necesidades. Cuyo autor define la prioridad de necesidades en básicas y en superiores, expresados según orden de prioridad por medio de una pirámide. Considerando de no pasar al siguiente nivel sino hasta haber satisfecho plenamente el nivel inferior. Entre dichos niveles se citan a la Autorrealización, la estima, el ámbito social, la seguridad y las necesidades fisiológicas. Siendo éstas últimas de primer nivel, pues tienen que ver con le nivel de supervivencia, en segundo nivel son las de seguridad y estabilidad, un tercer nivel son las

necesidades consideradas netamente sociales, las que exigen pertenecer a un determinado grupo, como cuarto nivel las de estatus y prestigio, consistentes en el aumento de iniciativa y responsabilidad, y finalmente aquella necesidad que toda persona persigue al querer lograr alcanzar sus más grandes aspiraciones personales.

Teoría del Factor dual de Herzberg (1967)

Otra de las teorías que forman parte de la citada clasificación, es la Teoría del factor dual de Herzberg (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1967), cuya investigación se centra en características propias de naturaleza laboral. Es decir el sentimiento que se genera al satisfacerse o no en la realización de un trabajo. Argumentando factores internos como los logros, la responsabilidad cuando la jornada laboral resulta satisfactoria, caso contrario señalar factores externos como las relaciones interpersonales, como la política de la organización cuando el trabajo no resulta satisfactorio.

En cierto sentido la Teoría dual Herzberg se contrapone a la Teoría de Maslow, en primer lugar pues a diferencia de éste las necesidades no se satisfacen sin que previamente se satisfagan las del nivel anterior, es decir para que las necesidades de prestigio ó estatus se satisfagan, no necesariamente deben de satisfacerse primero las necesidades de un nivel anterior. Un sujeto puede tener en un momento determinado un buen nivel económico propio de su nivel remunerativo y de su trabajo, goza de estatus social en ese momento, y de repente ya no tiene trabajo, eso hace pensar que el orden de necesidades no se cumplen del todo, pues como en el ejemplo para sentirme motivado no me hace falta las relaciones sociales sino la necesidad de seguridad para volver a mi estado inicial de opulencia.

En segundo lugar Hersberg sintetiza la pirámide de Maslow en dos grandes grupos, los factores de mantenimiento (sociales, seguridad y fisiológicas) y los factores de motivación (la del ego y el de la autorrealización). Los primeros ante la ausencia en el sujeto provoca la desmotivación sin embargo su presencia no

genera motivación, respecto a las segundas generan motivación, siempre y cuando ya existan las de mantenimiento, su ausencia no genera desmotivación.

Teorías X, Y de McGregor (1966)

Teoría X y Teoría Y de McGregor (McGregor, 1966), teoría muy difundida a nivel empresarial, que postula que en la persona existen dos tipos de trabajadores, unos (teoría X) que suelen ser motivados sólo por el dinero visto sólo como medio de producción, rehúyen a las responsabilidades, necesitan ser dirigidos, mientras que la del otro tipo (teoría Y), donde el individuo se compromete con los objetivos empresariales, asumiendo la existencia de algún tipo de recompensa, se esfuerzan, se autodirigen, se organizan por si mismos, en definitiva el individuo es constante en la búsqueda de sus responsabilidades, desarrollando su persona desde el punto de vista profesional.

Teoría ERC de Alderfer (1966)

Finalmente en éste mismo grupo se considera a la Teoría ERC de Alderfer, la que tan igual como la de Maslow, establece el mismo orden de necesidades, pero en el caso de Alderfer reagrupados en tres niveles, las motivaciones de *Existencia* que reúnen las necesidades fisiológicas con las de seguridad, la motivación de *Relación* consistente en las interacciones sociales con otros individuos y pertenencia a un grupo determinado y finalmente la motivación de *Crecimiento*, que sustenta el desarrollo individual de la persona como es la estima y la autorrealización.

Teorías de Proceso

Teoría de las expectativas de Victor H. Vroom (1964)

Teoría de las expectativas, cuyo principal representante es Victor H. Vroom, quien postula en su teoría que las personas a partir de sus creencias y actitudes crean esperanzas y expectativas respecto a los acontecimientos futuros

en sus vidas, es decir que dichas personas se sentirán motivadas a realizar alguna actividad, en tanto se encuentren convencidas que los resultados finales van de la mano con las metas que esperan lograr de ella. Dentro de ésta postura el sujeto busca maximizar sus beneficios y minimizar el dolor. Por tanto espera que al realizar la actividad la recompensa sea considerable.

Teoría de la Fijación de metas de Locke (1969)

Teoría de Fijación de metas de Locke. Teoría que postula que la firme intención de alcanzar una meta, es la base fundamental de la motivación. A partir del cual ponemos gran esfuerzo en nuestro rendimiento a fin de cumplir la meta trazada. Sin embargo dicho postulado exige el cumplimiento de ciertos condicionamientos, como puede ser el nivel de atención en la realización de la tarea, utilizar un elevado nivel de energía y esfuerzo, aumentar la persistencia y el de promover la elaboración de estrategias. Para que las metas cumplan la exigencia de utilidad, éstas deban de ser específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograrlas.

Teoría de la Equidad de Stancey Adams (1963)

Finalmente, la Teoría de la Equidad de Stancey Adams. Teoría consistente en la búsqueda de justicia respecto a la equidad en los incentivos, en tanto los beneficios que reciben los demás guarden relación con los que recibe uno mismo.

Un tipo de motivación laboral que enfatiza en cómo se desempeñan las personas a través de sus ideas de equidad. Donde se evalúan constantemente si las recompensas son distribuidas con justicia, de no ser así se busca la equidad. Pudiendo en algunos casos, realizar mayores esfuerzos con la finalidad de recibir lo mismo que los demás.

1.2.4 Teorías sobre la Variable Clima Organizacional

Tan igual como en el caso de la variable Motivación, García (2009) manifiesta una existe una serie de teorías sobre Clima Organizacional, por tanto en interés de la presente investigación, se señalaron las que guarden mayor coherencia con el estudio.

Para Méndez (2006), el origen del clima organizacional se encuentra en la sociología, toda vez que el concepto de organización dentro de las interacciones humanas, cobra realce la importancia del hombre respecto a su trabajo y a su participación como un ente social. Por tanto dicho autor conceptualiza al clima organizacional, como la manera como los individuos interactúan como parte de un proceso social, influenciado por un sistema de valores, actitudes y creencias.

Para Dessler (1976), señalado por García la importancia del concepto de clima, la ubican en la función que cumple como vínculo entre los aspectos objetivos de una organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Su teoría se desarrolla a partir del tamaño de la organización, de la estructura, de la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas.

Dentro de dichos conceptos algunos autores como en el caso de Sonia Palma, establecen que hablar de Clima Organizacional es lo mismo que Clima Laboral, sin embargo a pesar de estar relacionadas suelen ser diferentes en ciertos aspectos.

Gaspar manifiesta que el clima laboral está conformado por todos los factores que involucran el medio donde labora el individuo, es decir todo lo que involucra su ambiente, desde el punto de vista cultural, el ambiente moral é incluso las condiciones laborales, sumándose los aspectos psicológicos de las personas con quien se trabaja.

Para Chiavenato (2001) el Clima Organizacional corresponde al ambiente interno que existe entre los miembros de una organización, los cuales se encuentran vinculados a determinados aspectos que desencadenan diversos tipos de motivación. De tal forma que el clima organizacional resulta favorable,

cuando previamente se satisfacen las necesidades personales y se incrementa la moral de sus miembros, y es desfavorable cuando dichas necesidades no son satisfechas. Por tanto el clima organizacional influye en el grado de motivación de las personas y del mismo modo en sentido contrario.

Nuevamente García determina que los más connotados representantes del Clima Organizacional, se consideran a Litwin y Stringer (1978), Campbell y Beaty (1971), Pritchard y Karasich (1973), Drexler (1977) y Rogelio Díaz et. al. (1979). Los que en referidas cuentas propugnan los siguientes argumentos; El clima se refiere al medio ambiente laboral, Las características de dicho medio son percibidas por los trabajadores que participan de ella, Por tanto los trabajadores responder a partir del ambiente a un determinado comportamiento.

Si bien es cierto los estudios sobre clima organizacional, fueron concebidos desde la perspectiva empresarial distintas al entorno educativo, sin embargo existen elementos comunes en dichos ámbitos, como son las estructuras y los procesos organizacionales, Sotelo (2012). En lo que corresponde a las estructuras éstas se refieren a la debida distribución de los niveles jerárquicos y en lo que respecta a los procesos organizacionales, tienen que ver en la definición del orden correcto de las funciones y de las responsabilidades, que corresponde a cada miembro de la organización, sea directivo ó subordinado.

García manifiesta que según Méndez (2006) Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario sobre los fundamentos de la teoría de Motivación de McClelland, de carácter experimental con el objetivo de determinar las percepciones (subjetivas) de los colaboradores y su comportamiento en el entorno de su organización.

Este instrumento está conformado por 9 dimensiones, las que fueron direccionadas al personal docente de una institución educativa, las mismas que son especificadas a continuación:

Estructura. Define el sentimiento que tienen los docentes respecto a los controles en los procedimientos y al sistema de reglas que prima en una institución. La estructura de una organización condiciona la percepción de los colaboradores sobre su centro laboral.

Responsabilidad. Se enmarca dentro de la idea, donde el docente considera la no necesidad de realizar consultas, en la medida de ejecutar sus actividades con pleno conocimiento de ellas. Es decir el nivel de autonomía que tienen los docentes al realizar su trabajo.

Recompensa. Dicha dimensión consiste en la idea de recompensar al docente, al realizar éste una excelente labor. Su accionar se basa principalmente en la recompensa más que en el castigo.

Riesgo. Cobra relevancia en calcular los riesgos en el cumplimiento de las funciones encomendadas como docente. Es un factor muy importante pues en gran medida contribuye a generar un clima saludable de competitividad.

Calidez. Donde el docente percibe que en la institución donde trabaja existe la confraternidad entre él y sus colegas, la misma donde prima la amistad expresada de forma informal. El respeto, la ayuda y el buen trato son aspectos que importantes que transforman los niveles de productividad y buenos ambientes de trabajo.

Apoyo. Consistente en determinar el nivel de comunicación que manejan los administradores respecto a su personal docente, a fin de lograr el mutuo compromiso en la solución de su problemática.

Normas. Consiste en la percepción que tiene el docente, sobre la importancia en ejecutar los controles por la administración, a fin de medir el rendimiento en las actividades de la institución, con la finalidad de pretender que se hagan bien las cosas.

Conflicto. Consiste en el sentimiento que tienen los administradores del plantel, a fin de recepcionar oportunamente las observaciones del personal docente, aunque dichas observaciones se constituyan adversas al personal directivo.

Identidad. Es el nivel donde se identifica al docente, hasta qué punto es considerado valioso para la institución, desde el punto de vista individual como el ser parte de un determinado grupo.

Formulación del problema

1.2.5 Problema general

¿Qué relación existe entre Motivación y Clima Organizacional en los docentes de la I.E.E. “César A. Vallejo”, 2018?

1.2.6 Problemas específicos

¿Qué relación existe entre Necesidad de Logro y Clima Organizacional en los docentes de la I.E.E. “César A. Vallejo”, 2018?

¿Qué relación existe entre Necesidad de Afiliación y Clima Organizacional en los docentes de la I.E.E. “César A. Vallejo”, 2018?

¿Qué relación existe entre Necesidad de Poder y Clima Organizacional en los docentes de la I.E.E. “César A. Vallejo”, 2018?

1.3 Justificación del estudio

Justificación teórica

En la presente investigación, prima como hipótesis la existencia de la relación entre Motivación y Clima Organizacional del personal docente de una institución

educativa estatal, sustentada en la respectiva teoría. A la luz del procesamiento estadístico se confirma tal aseveración y debido al nivel de significancia, se acepta la relación entre Motivación y Clima Organizacional. Por tanto virtud a una prueba estadística se demuestra la debida justificación teórica, confirmando la relación significativa de dichas variables, en base a la estadística pre establecida.

Justificación práctica

Investigar sobre la relación de las variables Motivación y Clima Organizacional de una institución educativa estatal, permitirá conocer el estado situacional de la gestión pública realizada por el personal directivo de la Institución Educativa Emblemática “Cesar A. Vallejo” en el año 2018, en lo que respecta a determinar en qué medida su personal docente se encuentra motivado para desarrollar su trabajo con eficiencia, es decir si logra cumplir sus objetivos y metas individuales, si sus interacciones sociales sobre todo con los directivos son las más adecuadas y de qué manera los docentes influyen en el comportamiento de otros trabajadores. Dichos resultados servirán para estimar cómo se encuentra su Clima Organizacional y a partir de ello proponer mejoras en la gestión del capital humano de la institución educativa.

De otro lado a partir de la presente investigación, permitirá el desarrollo de investigaciones similares, que al relacionarlas con otras variables posibilitarán gozar de mayor amplitud.

Justificación metodológica

A fin de cumplir el propósito del presente tratado, en las variables investigadas se utilizó como instrumento al cuestionario, según McClelland para la motivación y Litwin & Stinger para el caso de Clima Organizacional. En ambos casos validados por juicio de expertos y confiables, en consecuencia pueden ser utilizados en otras investigaciones.

1.4 Hipótesis

1.4.1 Hipótesis general

La Motivación se relaciona significativamente con el Clima Organizacional en los docentes de la I.E.E. "César A. Vallejo", 2018.

1.4.2 Hipótesis específicas

La dimensión Necesidad de Logro se relaciona con el Clima Organizacional en los docentes de la I.E.E. "César A. Vallejo", 2018.

La dimensión Necesidad de Afiliación se relaciona con el Clima Organizacional en los docentes de la I.E.E. "César A. Vallejo", 2018.

La dimensión Necesidad de Poder se relaciona con el Clima Organizacional en los docentes de la I.E.E. "César A. Vallejo", 2018.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Determinar la relación de la Motivación y el Clima Organizacional en los docentes de la I.E.E. "César A. Vallejo", 2018.

1.5.2 Objetivos específicos

Determinar la relación de la dimensión Necesidad de Logro y el Clima Organizacional en los docentes de la I.E.E. "César A. Vallejo", 2018.

Determinar la relación de la dimensión Necesidad de Afiliación y el Clima Organizacional en los docentes de la I.E.E. "César A. Vallejo", 2018.

Determinar la relación de la dimensión Necesidad de Poder y el Clima Organizacional en los docentes de la I.E.E. "César A. Vallejo", 2018.

II. Método

2.1 Diseño de investigación

Dicha investigación es básica, de acuerdo a lo manifestado por Rodríguez (2018) es básico pues al ser sistemática, a partir de sus objetivos se pueden recolectar datos de forma secuencial, también es objetiva pues los resultados obtenidos son a partir de los hechos observados y medidos, es precisa pues su narrativa depende de ciertos vocablos utilizados en la materia, es verificable pues a partir del planteamiento de la hipótesis es posible verificar la verdad o la falsedad y finalmente es basado en hechos reales, toda vez que deriva de una problemática concreta.

Enfoque de Investigación

La presente investigación le corresponde una investigación cuantitativa, pues según Hernández (2014), para extraer sus conclusiones, debió presentar un conjunto de procesos consistentes en un orden secuencial y probatorio.

Dicho orden se inicia al definir el problema de los docentes en la institución educativa, una vez delimitado el problema, se definen los objetivos y se formulan las preguntas de investigación, se revisa la literatura pertinente, con la finalidad de esclarecer conceptos propios de la investigación, de las preguntas de investigación se derivan las hipótesis y en el presente caso se consideran a la Motivación y al Clima Organizacional como variables cuya relación pudieran explicar dicha problemática, se recolectan los datos a partir de la aplicación de dos cuestionarios, cada cuestionario corresponde a cada variable de investigación, se someten los datos al procesamiento estadístico, se miden dichas variables y se contrastan los resultados con las hipótesis, a fin de obtener las respectivas conclusiones.

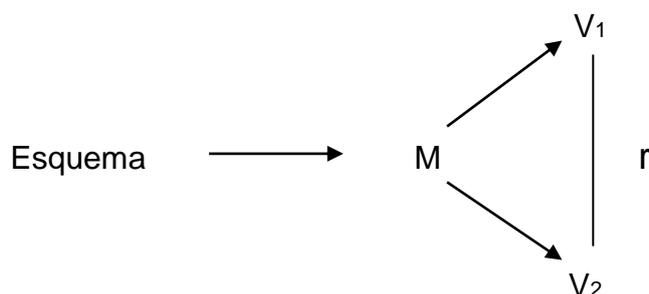
Diseño de Investigación

Cuando se trata sobre el diseño, se refiere a la pericia en que se obtendrá la información en campo, Gómez (2006, p. 85). La investigación corresponde a un

diseño no experimental de corte transaccional, toda vez que la obtención de datos se realizó en la misma institución educativa en el horario normal de trabajo, es decir en el momento en que se observaron las variables fueron registradas en su contexto natural sin alguna deliberada manipulación, dicha recopilación de datos se realizó sólo en el año 2018.

Nivel de la Investigación

La investigación persigue el enfoque descriptivo, pues se pretende con el estudio determinar las propiedades, los perfiles de personas de determinados grupos, en función a los conceptos y variables que intervienen. Así mismo es correlacional, pues se busca el nivel de asociación entre las variables que participan en una muestra en particular, dichas correlaciones cobran sentido al corroborar las hipótesis formuladas, Hernández (2014, pp. 92-93).



Donde:

- M = Es la muestra donde se realiza el estudio.
- V1 = Observaciones en la muestra de la variable Motivación.
- V2 = Observaciones en la muestra de la variable Clima Organizacional.

La "r" hace referencia a la relación entre las variables tratadas: Motivación y Clima Organizacional.

Método de la Investigación

El método utilizado ha sido el hipotético-deductivo, el cual postula que de la observación de las variables, los datos obtenidos de la recolección de datos nos permiten construir las hipótesis, las mismas que están inmersas en el ámbito teórico y que a su vez son sometidas a prueba por la estadística. Es decir comparando los resultados en función al nivel de error, pues si el error es inferior al permitido, por tanto deducimos rechazar de la investigación la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, la misma que confirma nuestra hipótesis inicial, Bisquerra (2000, p. 62).

2.2 Variables, operacionalización

2.2.1 V1: Motivación

Definición Conceptual

La variable motivación basa su accionar en situaciones donde se involucra al sujeto, el cual se siente impulsado a mantener la esperanza que se realice un cambio del tipo afectivo, dicha transformación de la emoción en forma afectiva, sólo puede realizarse a partir de un conocimiento previo similar (Mc Clelland,1985).

Definición Operacional

La variable Motivación estuvo organizada a partir de tres dimensiones, Necesidad de Logro, Necesidad de Afiliación y Necesidad de Poder, (Mc Clelland,1985).

Para la respectiva medición se utilizó una ficha de cuestionario tipo Likert, constituido por 29 ítems que se aplicó a los docentes de la Institución Educativa Emblemática “César A. Vallejo”. La cual nos permitió determinar la relación entre la variable Motivación y la variable Clima Organizacional. La dimensión Necesidad de Logro estuvo constituida por 11 ítems, la dimensión Necesidad de Afiliación

estuvo constituida por 9 ítems y la dimensión Necesidad de Poder estuvo constituida por otros 9 ítems.

V2: Clima Organizacional

Definición conceptual

La variable Clima Organizacional agrupa una cantidad de propiedades que miden el entorno laboral, las que son percibidas por los colaboradores de la institución, afectando su entusiasmo y modo de comportarse (Litwin y Stringer, 1968).

Definición Operacional

En el caso de la variable Clima Organizacional se consideró en la evaluación nueve dimensiones, Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calidez, Apoyo, Normas, Conflicto é Identidad.

Para su respectiva medición se utilizó un cuestionario tipo Likert de 50 ítems que se aplicó también a los docentes de la Institución Educativa Emblemática "César A. Vallejo". Permitiendo la relación entre la variable Motivación y la variable Clima Organizacional. La dimensión Estructura estuvo constituida por 8 ítems, la Responsabilidad estuvo constituida por 9 ítems, la Recompensa estuvo constituida por 3 ítems, el Riesgo estuvo constituida por 6 ítems, la Calidez estuvo constituida por 5 ítems, el Apoyo estuvo constituida por 5 ítems, las Normas estuvo constituida por 6 ítems, el Conflicto estuvo constituida por 4 ítems y finalmente la Identidad estuvo constituida por 4 ítems.

2.2.2 Operacionalización de las variables

Tabla 01.

Operacionalización de la variable: Motivación

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala	Nivel y Rango
Necesidad de logro	Identifica el rendimiento en su trabajo	1-4		Buena (41-55) Regular (26-40) Mala (11-25)
	Reconoce la persistencia en hacer un buen trabajo	5-6		
	Se siente motivado en su ambiente laboral	7-11	Escala Ordinal Tipo Likert	
Necesidad de Afiliación	Identifica las relaciones Interpersonales	12-14	Siempre (5)	Buena (09-21) Regular (22-34) Mala (35-45)
	Reconoce la Identificación laboral	15-17	Casi siempre (4)	
	Manifiesta su compromiso laboral	18-20	Algunas veces (3)	
	Desarrolla su participación en el trabajo	21-23	Casi nunca (2)	
Necesidad de Poder	Identifica la influencia del colaborador en el trabajo	24-26	Nunca (1)	
	Reconoce el liderazgo laboral en los colaboradores	27-29		

En la tabla 01 se muestra la operacionalización de la variable Motivación, en la cual se especifica los indicadores de cada una de las respectivas dimensiones. La dimensión Necesidad de Logro quiere establecer en qué medida el docente se siente satisfecho con lo que está haciendo, la dimensión Necesidad de Afiliación trata de determinar en qué medida el docente se siente a gusto con sus compañeros de trabajo y respecto a la dimensión Necesidad de Poder, sus indicadores miden de qué manera el docente influye en directivos y en sus compañeros de trabajo. Se utilizó una escala tipo Likert consistente en 5 alternativas; Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca y Nunca. Dichas

alternativas, acumulará un puntaje el cual direccionará los resultados finales hacia los niveles de Buena, Regular ó Mala, según la baremación pre establecida.

Tabla 02.

Operacionalización de la variable: Clima Organizacional

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala	Nivel y Rango
Estructura	Reconoce con claridad las competencias	1-4		Buena (30-40) Regular (19-29) Mala (8-18)
	Acepta adecuadamente los procedimientos	5-8		
Responsabilidad	Manifiesta su confianza en el trabajo realizado	9-12		Buena (35-45) Regular (22-34) Mala (9-21)
	Asume su compromiso en la labor encomendada	13-17	Escala Ordinal Tipo Likert	
Recompensa	Se siente reconfortado en lo laboral	18-20	Totalmente de acuerdo (5)	Buena (12-15) Regular (7-11) Mala (3-6)
Riesgo	Reconoce las decisiones laborales bajo riesgo	21-26	De acuerdo (4)	Buena (22-30) Regular (14-21) Mala (6-13)
Calidez	Reconoce la confraternidad entre los colaboradores	27-31	Indiferente (3)	Buena (19-25) Regular (12-18) Mala (5-11)
Apoyo	Identifica la percepción de ayuda mutua entre niveles jerárquicos	32-36	En Desacuerdo (2)	
Normas	Reconoce el rendimiento en el desempeño del colaborador	37-39	Totalmente en desacuerdo (1)	Buena (22-30) Regular (14-21) Mala (6-13)
	Identifica la capacidad de empatía en el trabajo	40-42		
Conflicto	Identifica las conversaciones productivas	43-46		Buena (16-20) Regular (10-15) Mala (4-9)
Identidad	Desarrolla el nivel de la cultura organizacional	47-50		

En la tabla 02 se muestra la operacionalización de la variable Clima Organizacional, en la cual se especifica los indicadores de cada una de las respectivas dimensiones. En el caso de la dimensión Estructura los indicadores quieren establecer en qué medida el docente considera a los procedimientos de

ser engorrosos, en el caso de la dimensión Responsabilidad los indicadores tratan de medir que tanto los docentes se identifican con su trabajo, por la dimensión Recompensa se trata de medir el nivel de satisfacción al recibir un premio por la labor realizada, por Riesgo se mide el grado de aceptación en el cumplimiento de su labor, por Calidez medir el nivel de confraternidad, por Apoyo medir el grado de ayuda mutua entre niveles jerárquicos, por la dimensión Normas tratar de medir el grado de rendimiento en el trabajo, por Conflicto tratar de determinar el nivel de tolerancia ante opiniones adversas de los directivos y de Identidad en la búsqueda del nivel en que el docente se siente ser parte de la organización.

Como en la variable Motivación, en el caso del Clima Organizacional, también nos valemos de una escala tipo Likert consistente en alternativas como Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Indiferente, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo, las que posibilitarán seccionar la información obtenida a través del cuestionario de Clima Organizacional. Dichas alternativas dependiendo de la elección del entrevistado, acumulará un puntaje clasificando los resultados finales en los niveles de Buena, Regular ó Mala, según la baremación establecida.

2.3 Población, muestra

2.3.1 Población

Según Hernández (2014, p. 174) la población no es más que, todas aquellas unidades que responden ante determinadas características, teniendo cuidado que dichas características se expresen con claridad, para de ese modo definir adecuadamente a la muestra.

Por lo expuesto anteriormente, la población vendría a ser aquel conjunto de personas que cumplen determinada característica, como en el caso nuestro la de ser docente, a fin de brindar la información que se requiere.

Por tanto, la población evaluada consistió en 115 docentes, de educación básica regular en los turnos de mañana y tarde de la I.E.E. “César A. Vallejo” del distrito de La Victoria.

2.3.2 Muestra

La muestra constituye una porción de la población, sobre la cual se aplica la encuesta, la misma que debe satisfacer los requerimientos metodológicos derivadas de las características propias de las variables objeto de la presente investigación. En consecuencia la muestra establecida la constituye 89 docentes de la Institución Educativa Emblemática “César A. Vallejo”.

La muestra seleccionada de la presente investigación se plasmó sobre la base de considerarse como una muestra probabilística, toda vez que en cada unidad de dicha muestra no ha existido ningún condicionamiento para su elección. En tales consideraciones sobre la muestra, el cuestionario se llevó a cabo en el horario normal de trabajo del personal docente.

Al ser una muestra del tipo probabilística, cada unidad muestral, ha tenido la misma probabilidad de ser seleccionada, Hernández (2014, p. 175).

Por tanto a fin de determinar la muestra se utilizó la siguiente fórmula de cálculo muestral:

$$n = \frac{NZ^2PQ}{d^2(N-1) + Z^2PQ}$$

Donde:

N = Tamaño de la población (115 maestros)

Z = 1.96 (95% nivel de confianza)

p = Es la probabilidad de éxito: 50%

q = Es la probabilidad de no éxito: 50%

d² = Es el error muestral (0.05)

n = Tamaño de la muestra = 89

N =	115
Z =	1,96
p =	0,5
q =	0,5
d =	0,05

Numerador	110,446
Denominador	1,2454
Tamaño de muestra (n)	89

De este modo se obtiene la muestra probabilística de 89 docentes resultando ser estadísticamente representativo, de un total de 115 docentes como población objetivo.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y fiabilidad

2.4.1 Técnica

En lo que respecta a la técnica seleccionada para obtener los datos se ha considerado a la Encuesta.

La encuesta permite obtener información de una población, a fin de poder dar una explicación del comportamiento de las variables estudiadas, así como determinar la frecuencia en que se presenta en una muestra representativa.

2.4.2 Instrumento

Para cumplir dicho propósito se aplica como instrumento el cuestionario, el cual fue utilizado para cada variable objeto de la presente investigación, conteniendo

para cada variable una escala ordinal de medición tipo Likert, a fin de medir el parecer de los sujetos (maestros) investigados, Ávila (2006, p. 54).

2.4.3 Descripción del Instrumento

Cuestionario de Motivación

Ficha técnica

Datos generales

Titulo	:	Escala de Motivación.
Autor	:	D. McClelland.
Adaptado por	:	Alejandro Rojas Luque (2018).
Lugar	:	Lima – Perú.
Fecha de aplicación	:	27 de noviembre del 2018.
Objetivo	:	Describir las dimensiones de la variable Motivación.
Administración	:	Individual-Colectiva.
Duración	:	20 minutos aproximadamente.
Significación	:	El instrumento pretende medir el nivel de Motivación que presentan los docentes de la I.E.E. “Cesar A. Vallejo” en el 2018.
Dimensiones	:	Son tres dimensiones, Necesidad de Logro, Necesidad de Afiliación y Necesidad de Poder.
Estructura	:	El cuestionario contiene 29 items, con 05 opciones como respuesta múltiple tipo Likert:
		Siempre (5)
		Casi siempre (4)
		Algunas veces (3)
		Casi nunca (2)
		Nunca (1)

Cuestionario de Clima Organizacional

Ficha técnica

Datos generales

Titulo	:	Escala de Clima Organizacional.
Autor	:	Litwin & Stringer.
Lugar	:	Lima – Perú.
Fecha de aplicación	:	27 de noviembre del 2018.
Objetivo	:	Describir las dimensiones de la variable Clima Organizacional.
Administración	:	Individual-Colectiva.
Duración	:	45 minutos.
Significación	:	El instrumento pretende medir el nivel de clima organizacional que presentan los docentes de la I.E.E. “Cesar A. Vallejo” en el 2018.
Dimensiones	:	Son nueve dimensiones, Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calidez, Apoyo, Normas, Conflicto é Identidad..
Estructura	:	El cuestionario contiene 50 ítems, con 05 opciones como respuesta múltiple tipo Likert:
		Totalmente
		de acuerdo (5)
		De acuerdo (4)
		Indiferente (3)
		En desacuerdo (2)
		Totalmente en
		Desacuerdo (1)

2.4.4 Validez del Instrumento:

Tal como lo expresa Hernández (2014, pg. 200), la validez del instrumento debe cumplir en medir sólo la variable de investigación y no alguna que pueda estar relacionada a ella.

En tal medida a fin de cumplir con la rigurosidad científica de validación, los instrumentos antes de ser aplicados en la muestra, fueron evaluados a juicios de expertos en procedimiento de validación de contenidos. Tomando en cuenta la relevancia, pertinencia y la claridad de los ítems.

Tabla 03

Validez de contenido del instrumento Motivación

Jueces expertos	Resultados
Mg. Pedro Félix Novoa Castillo	Aplicable
Dr. Manuel Salvador Cama Sotelo	Aplicable
Dr. Genaro Siu Rojas	Aplicable

Fuente: Matriz de validación

Tabla 04

Validez de contenido del instrumento Clima Organizacional

Jueces expertos	Resultados
Mg. Pedro Félix Novoa Castillo	Aplicable
Dr. Manuel Salvador Cama Sotelo	Aplicable
Dr. Genaro Siu Rojas	Aplicable

Fuente: Matriz de validación

Las tablas 03 y 04, evidencia que la evaluación de los cuestionarios a juicio de expertos resultó aplicable a la muestra objeto de la investigación, por tanto se demuestra la validez del contenido.

2.4.5 Fiabilidad del Instrumento:

Hablar sobre la fiabilidad del instrumento, es imperativo pues de ella depende determinar el nivel de error en el resultado, de la aplicación del instrumento tanto de Motivación como de Clima Organizacional.

Para lo cual en el presente tratado se utilizó el Coeficiente Alfa de Cronbach. El cual va de 0 a 1, mientras más se acerque a 0 existirá el error, por el contrario mientras más se acerque a 1 muestra la máxima confiabilidad, Hernández (2006, p. 209).

Para obtener la fiabilidad en ambos instrumentos, se consideró una prueba piloto sobre la base de 20 encuestados, a los cuales se les aplicó aseveraciones bajo respuestas politómicas del tipo Likert tanto en la variable Motivación como en la variable Clima Organizacional. Una vez obtenida la fiabilidad a partir de someter los resultados de la prueba piloto al SPSS versión 22, se procedió a aplicar la encuesta a los 89 maestros, de un total de 115 como población, que corresponden a inicial, primaria y secundaria, turnos mañana y tarde.

Tabla 05

Fiabilidad del Cuestionario de Motivación.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,965	29

A partir de la Tabla 05, se muestra el resultado de la confiabilidad del Alpha de Cronbach para la variable Motivación, obteniéndose como se puede apreciar 0,965, demostrando que se dispone de una fiabilidad sumamente alta.

Tabla 06

Fiabilidad del Cuestionario de Clima Organizacional.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,959	50

La Tabla 06, se muestra el resultado de la confiabilidad del Alpha de Cronbach para la variable Clima Organizacional, obteniéndose 0,959, mostrando una vez más que se dispone de una fiabilidad muy alta.

2.5 Métodos de análisis de datos

Una vez obtenidos los resultados de las encuestas de Motivación y Clima Organizacional de la institución educativa, dicha información fue tabulada. Y consecuentemente sometida al procesamiento estadístico que SPSS versión 22, obteniéndose no sólo la descripción estadística (tablas y gráficos), si no también la descripción inferencial. Para lo cual se utilizó a través del mismo programa SPSS el Coeficiente de Correlación de Spearman.

Tabla 07.

Interpretación de correlación

Grado de correlación	Interpretación
0.00	No existe correlación
+ 0.10 - 0.299	Correlación positiva débil
+0.30 – 0.499	Correlación positiva baja
+0.50 – 0.699	Correlación positiva media
+0.70 – 0.899	Correlación positiva considerable
0.90 - 1.00	Correlación positiva muy alta

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014).

2.6 Aspectos éticos

La investigación es relevante al considerar la fuente bibliográfica que ha permitido enriquecer la temática de las variables motivación y clima organizacional en una institución de educación básica regular. También dicho tratado contribuyó a elevar el conocimiento científico en tratar de explicar los problemas de índole social, así mismo siempre se respetó las opiniones de los maestros, la que se brindó en forma voluntaria manteniendo su anonimato. De igual manera siempre se consideró a los autores de las fuentes de información que se utilizaron.

III. Resultados

3.1 Descripción de Resultados

A fin de mostrar la descripción de los resultados obtenidos de las variables de Motivación y Clima Organizacional, seguidamente se muestran por tablas, figuras y frecuencias.

3.1.1 Resultados descriptivos de la Variable Motivación

Tabla 8

Niveles de la variable Motivación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Regular	35	39,3
	Buena	54	60,7
	Total	89	100,0

En la tabla 8 de Motivación, se observa que de 89 docentes, 54 que representan el 60,7 %, considera como Buena la motivación que existe en la institución educativa. De otra parte 35 docentes que representa un 39,3% del total, considera que la existencia de la motivación se ubica en un nivel Regular. En la figura, se muestra gráficamente los resultados que arroja la opinión de los docentes en lo que respecta a la Buena aceptabilidad de la motivación en la Institución Educativa Emblemática “César A. Vallejo”.

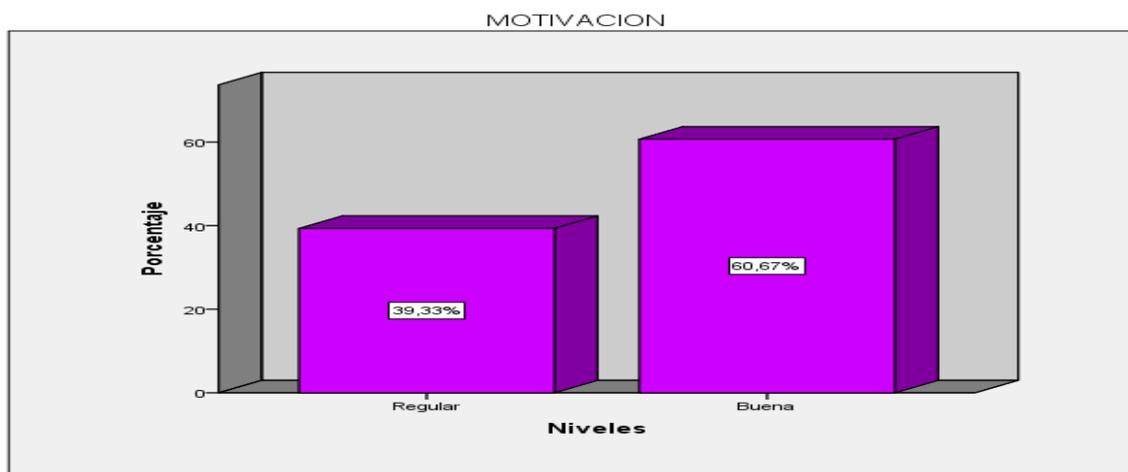


Figura 1. Comparación porcentual de la Variable Motivación

Resultados descriptivos de la dimensión Necesidad de Logro

Tabla 9

Niveles de la dimensión Necesidad de Logro

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Regular	20	22,5
	Buena	69	77,5
	Total	89	100,0

En la tabla 9 sobre Necesidad de Logro, se observa que de 89 docentes, 69 que representan el 77,5 %, considera como Buena el impulso de salir adelante hacia el éxito. De otra parte 20 docentes que representa un 22,5% del total, considera que la existencia de dicho impulso se ubica en un nivel Regular. En la siguiente figura, se muestra gráficamente los resultados que arroja la opinión de los docentes en lo que respecta a la imposición de los mismos individuos a establecerse metas que alcanzar.

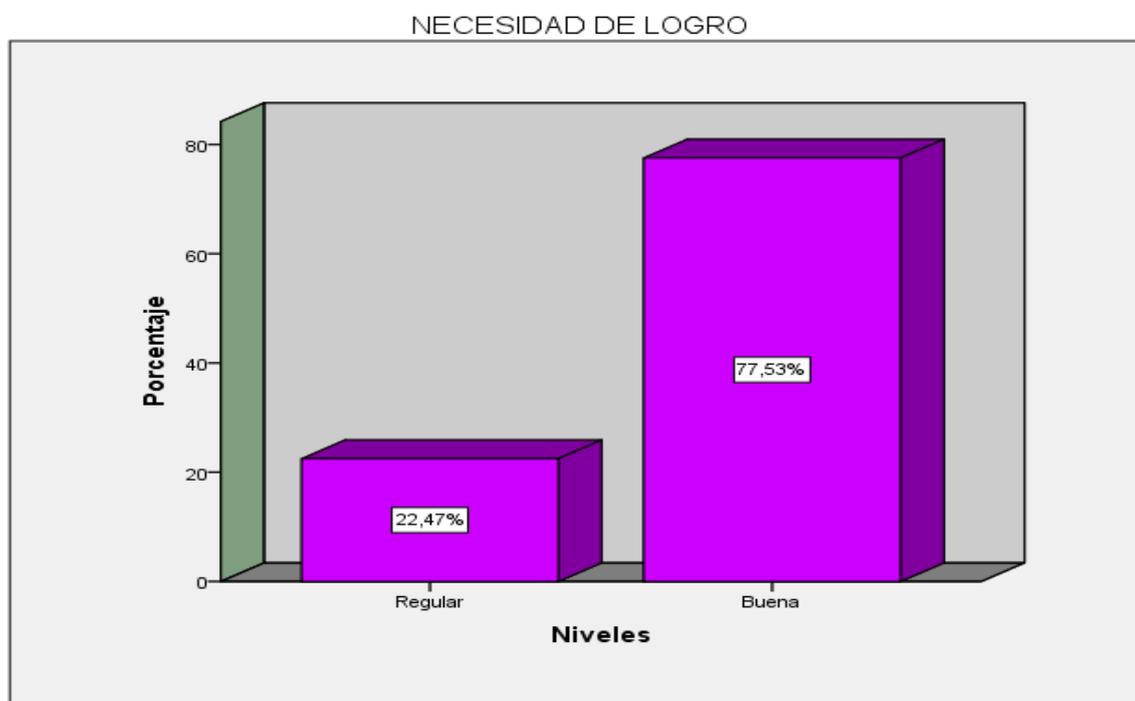


Figura 2. Comparación porcentual de la dimensión Necesidad de Logro

Resultados descriptivos de la dimensión Necesidad de Afiliación

Tabla 10

Niveles de dimensión Necesidad de Afiliación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mala	1	1,1
	Regular	50	56,2
	Buena	38	42,7
	Total	89	100,0

En la tabla 10 sobre Necesidad de Afiliación, se observa que de 89 docentes, 38 maestros que representan el 42,7 %, considera como Buena el deseo de entablar relaciones interpersonales afectivas. Así mismo 50 docentes que representa un 56,2% del total, considera positivo formar parte de un grupo humano. Y por último sólo 1 maestro que representa 1,1 % del total, considera la poca ó nula existencia de agruparse afectivamente. En la siguiente figura, se muestra gráficamente los resultados que arroja la opinión de los docentes en lo que respecta a la necesidad a las relaciones afectivas.

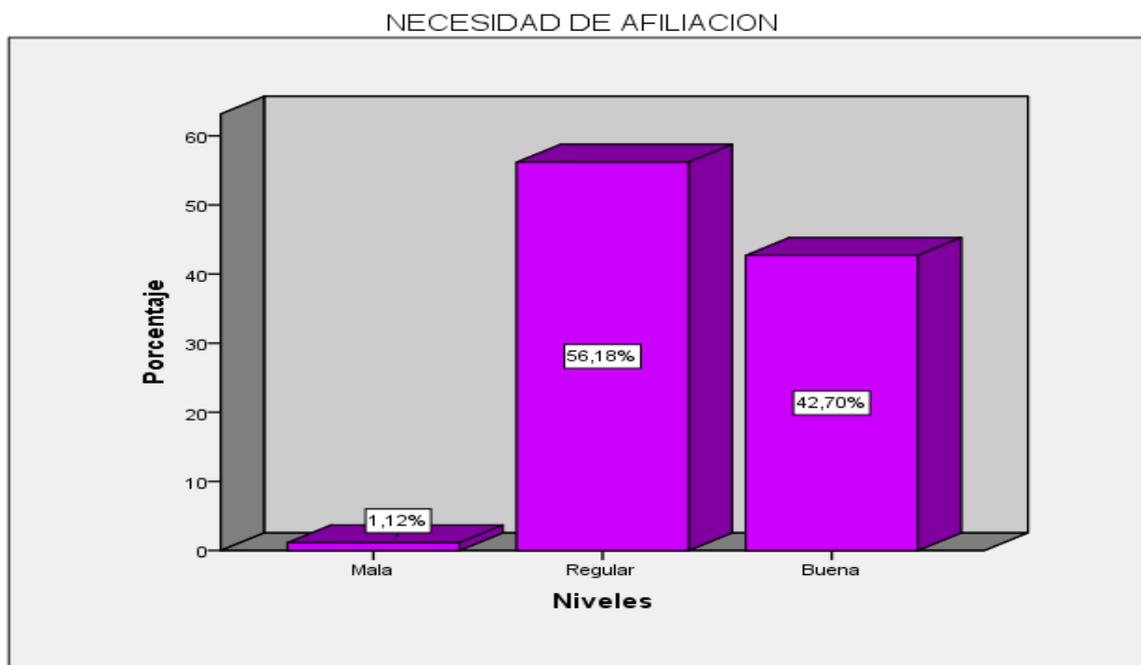


Figura 3. Comparación porcentual de la dimensión Necesidad de Afiliación

Resultados descriptivos de la dimensión Necesidad de Poder

Tabla 11

Niveles de dimensión Necesidad de Poder

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mala	1	1,1
	Regular	48	53,9
	Buena	40	44,9
	Total	89	100,0

En la tabla 11 sobre Necesidad de Poder, se observa que de 89 docentes, 40 que representan el 44,9 %, considera como Buena la necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos. De otra parte 48 maestros que representan un 53,9% del total, considera que la existencia de ser considerados por otros se ubica en un nivel Regular. Y por último sólo un docente que representa al 1,1%, visualiza que tal influencia no existe. En la siguiente figura, se muestra gráficamente los resultados que arroja la opinión de los docentes en lo que respecta a la necesidad de adquirir progresivamente prestigio y status.

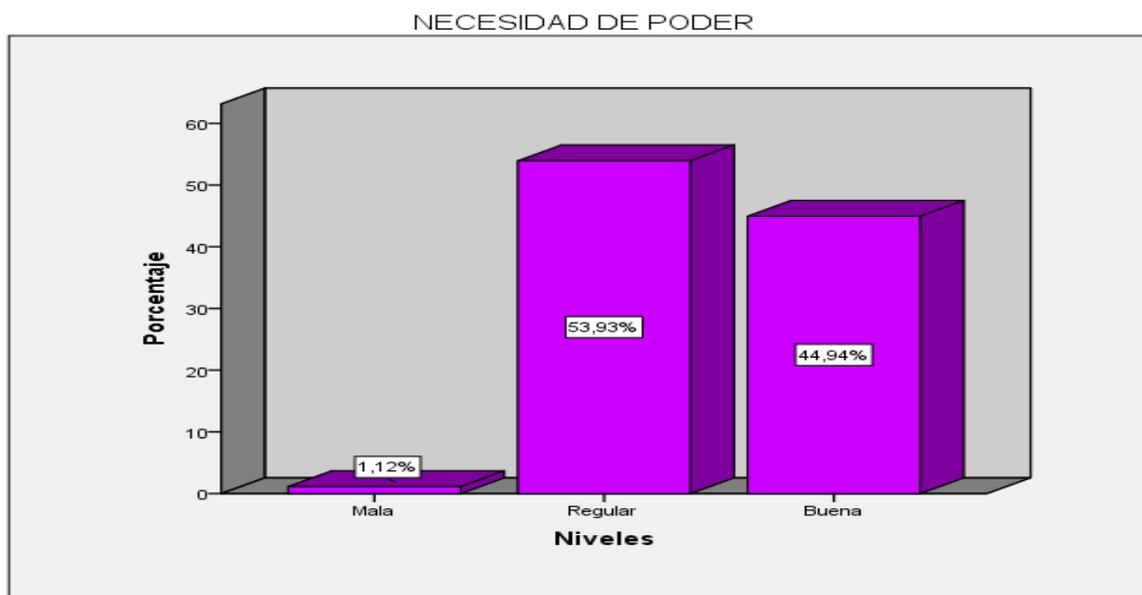


Figura 4. Comparación porcentual de la dimensión Necesidad de Poder

3.1.2 Resultados descriptivos de la Variable Clima Organizacional

Tabla 12

Niveles de la variable Clima Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mala	4	4,5
	Regular	76	85,4
	Buena	9	10,1
	Total	89	100,0

En la tabla 12 sobre Clima Organizacional, se observa que de 89 docentes, sólo 9 que representan el 10,1%, perciben como Buena que el ambiente influye en su motivación y comportamiento. De otro lado 76 docentes que representa un 85,4% del total, consideran que el entorno influye regularmente en ámbito laboral. Y sólo 4 docentes que representan el 4,5%, considera un entorno que no favorece la actitud laboral. En la siguiente figura, se muestra gráficamente los resultados que arroja la opinión de los docentes en lo que respecta a la percepción del ambiente laboral.

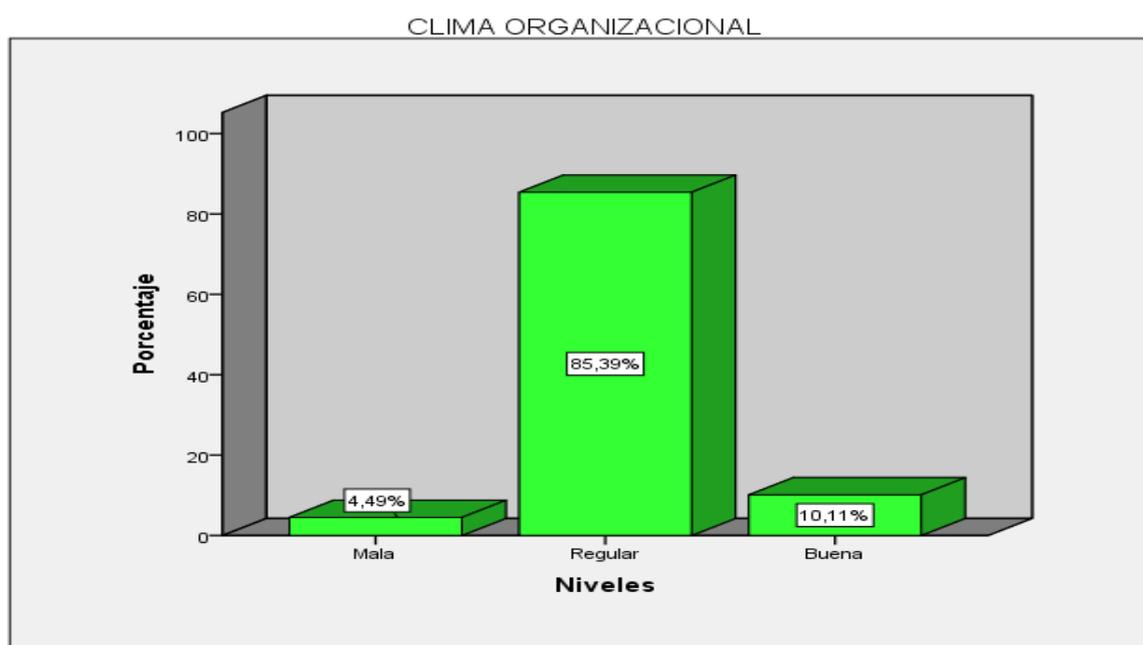


Figura 5. Comparación porcentual del Clima Organizacional

Resultados descriptivos de la dimensión Estructura

Tabla 13

Niveles de la dimensión Estructura

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mala	13	14,6
	Regular	65	73,0
	Buena	11	12,4
	Total	89	100,0

En la tabla 13 sobre Estructura, se observa que sólo 11 docentes que representa un 12,4% del total, consideran que el hecho de generar un buen servicio no se ve obstaculizado por la aplicación de actividades correspondientes al proyecto educativo institucional. Sin embargo 65 docentes que representan el 73,0% del total, consideran que la sobre cantidad de reglas y procedimientos de la institución educativa pueden obstaculizar las actividades y 13 docentes que representan 14,6% del total, consideran que los actuales procedimientos aplicados, obstaculizan las actividades. En la siguiente figura, se muestra gráficamente los resultados anteriormente expuestos.

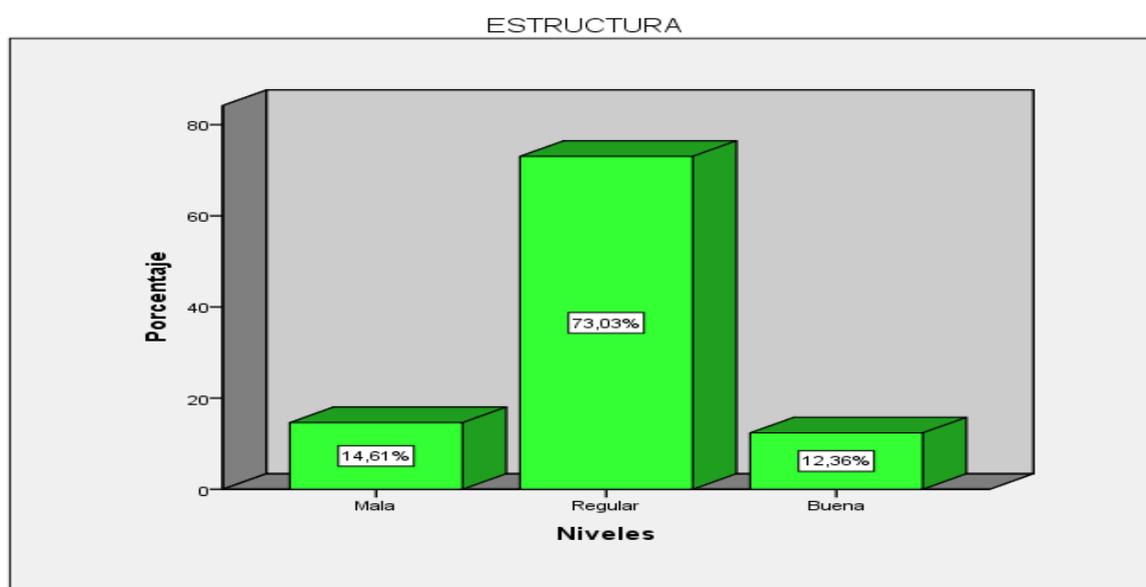


Figura 6. Comparación porcentual de la dimensión Estructura

Resultados descriptivos de la dimensión Responsabilidad

Tabla 14

Niveles de la dimensión Responsabilidad

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mala	4	4,5
	Regular	76	85,4
	Buena	9	10,1
	Total	89	100,0

En la tabla 14 sobre Responsabilidad, se observa que de 89 docentes, sólo 9 que representan el 10,1%, consideran como Buena la idea de tener un compromiso elevado con su trabajo. De otro lado 76 docentes que representa un 85,4% del total, consideran en ocasiones no sentirse comprometidos en su trabajo y 4 docentes que representan 4,5% del total, no se sienten comprometidos con la labor que desempeñan, pues presenta un nivel de Malo. En la siguiente figura, se muestra gráficamente los resultados que arroja la opinión de los docentes en lo que respecta a la percepción de mantener su independencia en el cumplimiento de sus labores.

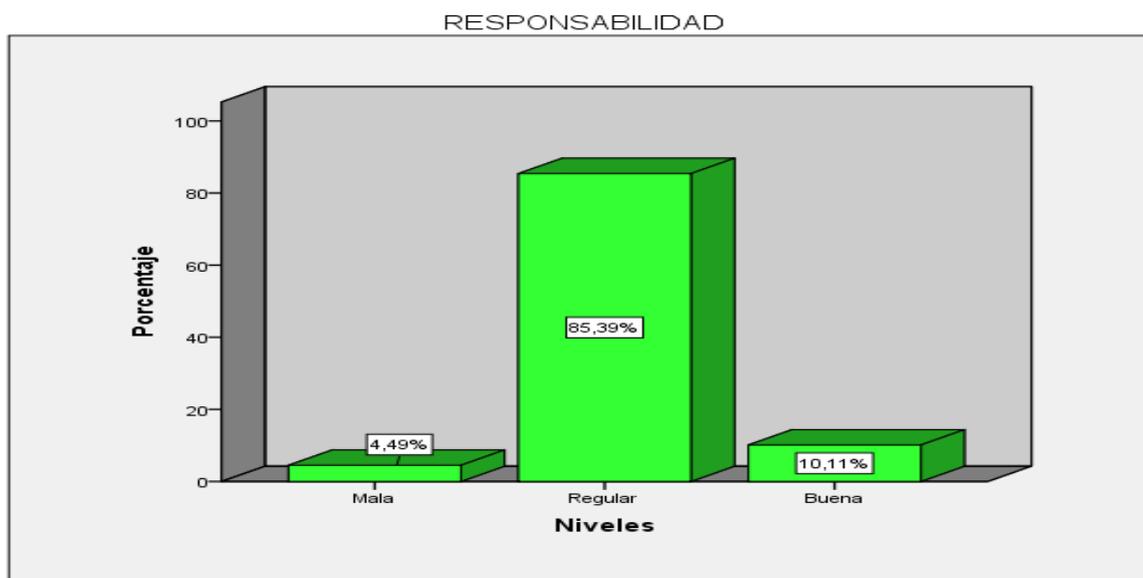


Figura 7. Comparación porcentual de la dimensión Responsabilidad

Resultados descriptivos de la dimensión Recompensa

Tabla 15

Niveles de la dimensión Recompensa

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mala	12	13,5
	Regular	64	71,9
	Buena	13	14,6
	Total	89	100,0

En la tabla 15 sobre Recompensa, se observa que de 89 docentes, 13 que representan el 14,6%, consideran ser recompensados por el trabajo bien realizado. De otro lado 64 docentes que representa un 71,9% del total, consideran regularmente sentirse bien por su labor y escasamente 12 maestros que representan 13,5% del total no toman en cuenta recompensa alguna por la labor realizada. En la siguiente figura, se muestra gráficamente los resultados que arroja la opinión de los docentes en lo que respecta al sentimiento de ser recompensado por el trabajo ejecutado.

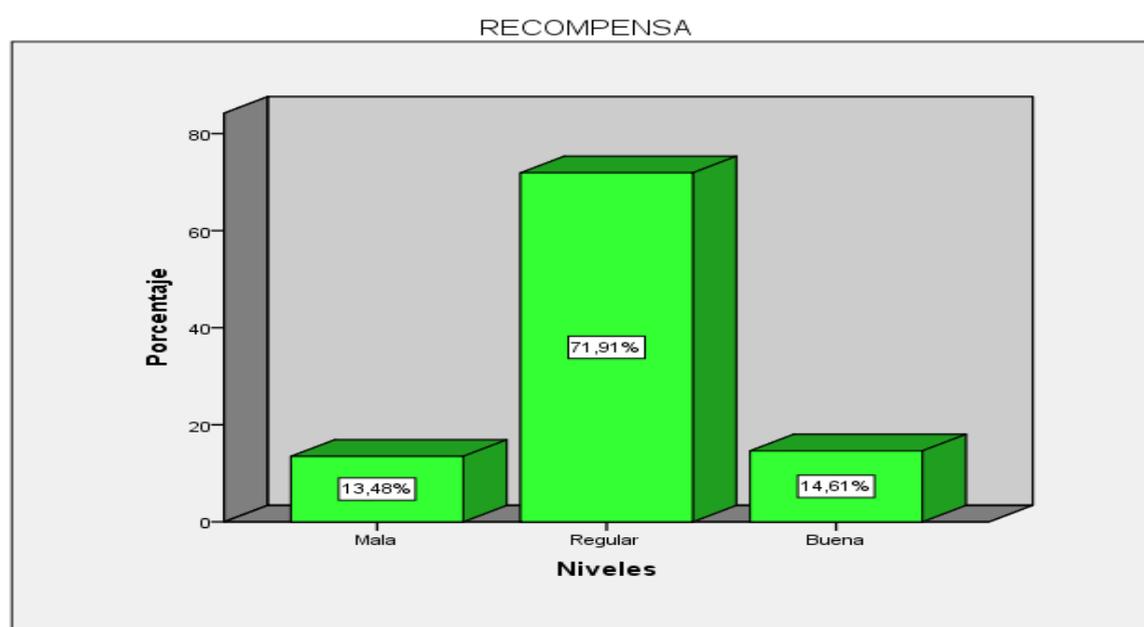


Figura 8. Comparación porcentual de la dimensión Recompensa

Resultados descriptivos de la dimensión Riesgo

Tabla 16

Niveles de la dimensión Riesgo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mala	10	11,2
	Regular	39	43,8
	Buena	40	44,9
	Total	89	100,0

En la tabla 16 sobre Riesgo, se observa que de 89 docentes, 40 que representan un total de 44,9%, aceptan totalmente el riesgo en la ejecución de sus tareas cotidianas. De otro lado 39 docentes que representa un 43,8% del total, aceptan en ocasiones el riesgo en el cumplimiento de sus funciones. Finalmente 10 docentes que representan el 11,2% del total, no aceptan el riesgo en cada una de sus actividades. En la siguiente figura, se muestra gráficamente los resultados que arroja la opinión de los docentes en lo que respecta a la apreciación sobre la promoción del riesgo calculado.

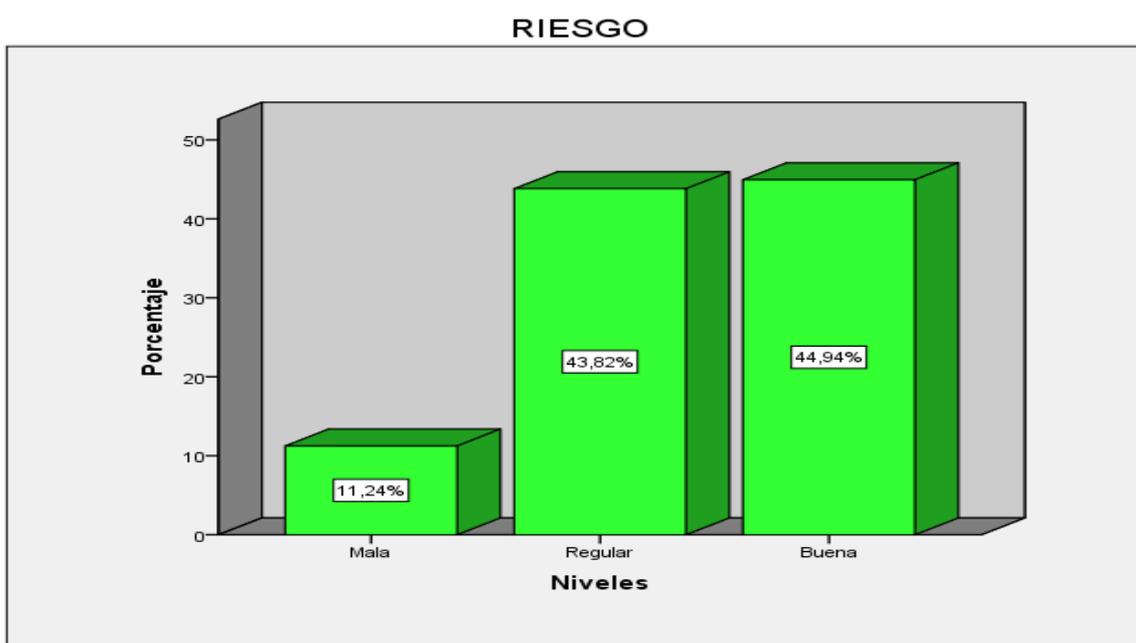


Figura 9. Comparación porcentual de la dimensión Riesgo

Resultados descriptivos de la dimensión Calidez

Tabla 17

Niveles de la dimensión Calidez

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mala	11	12,4
	Regular	68	76,4
	Buena	10	11,2
	Total	89	100,0

En la tabla 17 sobre Calidez, se observa que de 89 docentes, sólo 10 que representan el 11,2%, consideran la existencia de una buena confraternidad entre sus compañeros de trabajo. De otro lado 68 docentes que representa un 76,4% del total, consideran regularmente la existencia del calor de la amistad y del compañerismo de entre colaboradores y directivos. Finalmente 11 docentes que representan 12,4% del total, consideran la inexistencia de una fraternal interacción, al presentar un nivel de Malo. En la siguiente figura, se muestra gráficamente los resultados que arroja la opinión de los trabajadores en lo que respecta a la Calidez laboral.

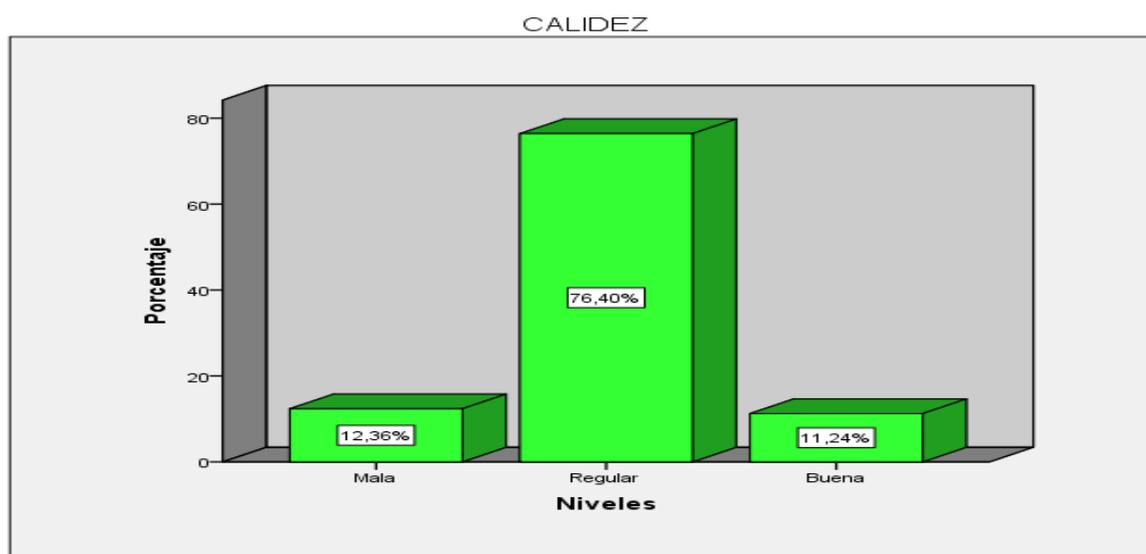


Figura 10. Comparación porcentual de la dimensión Calidez

Resultados descriptivos de la dimensión Apoyo

Tabla 18

Niveles de la dimensión Apoyo

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Mala	10	11,2
Regular	60	67,4
Buena	19	21,3
Total	89	100,0

En la tabla 18 sobre Apoyo, se observa que de 89 docentes, sólo 19 que representan el 21,3%, consideran la existencia de ayuda mutua entre los directivos y los subordinados. De otro lado 60 docentes que representa un 67,4% del total, consideran regularmente la cooperación y del trabajo en equipo y sólo 10 docentes que representa el 11,2% del total, considera de Mala la reciprocidad de naturaleza laboral. En la siguiente figura, se muestra gráficamente los resultados que arroja la opinión de los docentes en lo que respecta al sentimiento de apoyo mutuo.

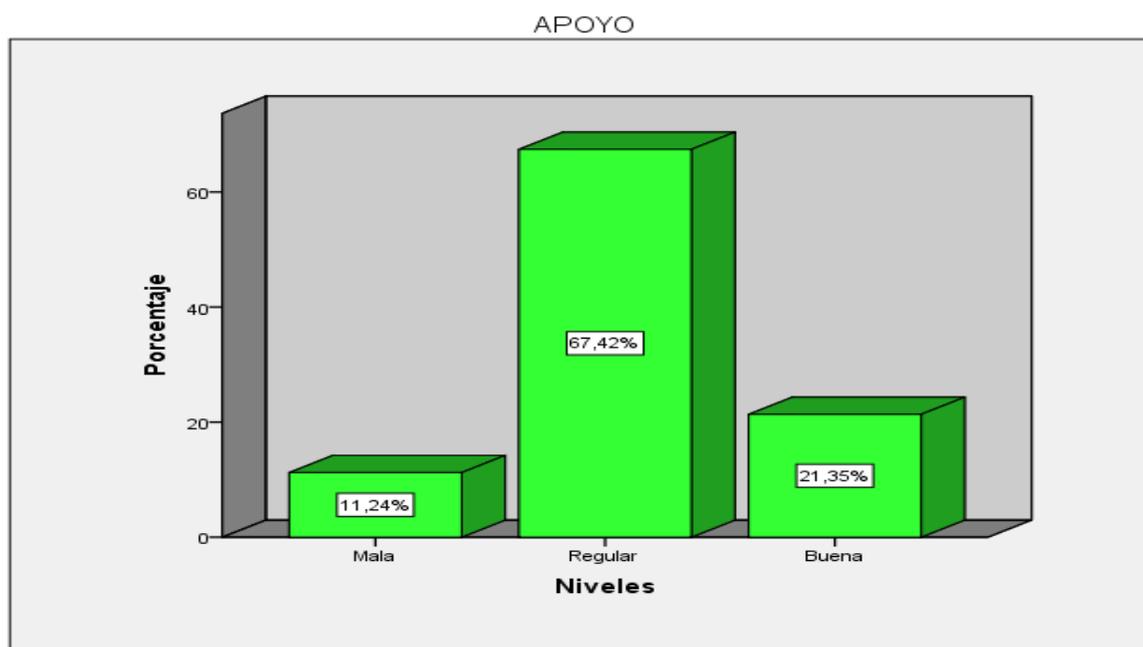


Figura 11. Comparación porcentual de la dimensión Apoyo

Resultados descriptivos de la dimensión Normas

Tabla 19

Niveles de la dimensión Normas

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mala	8	9,0
	Regular	46	51,7
	Buena	35	39,3
	Total	89	100,0

En la tabla 19 sobre Normas, se observa que de 89 docentes, 35 que representan el 39,3%, consideran que la organización pone esfuerzo en establecer normas de rendimiento. De otro lado 46 docentes que representa un 51,7% del total, consideran que la institución direcciona esporádicamente el rendimiento laboral y 8 docentes que representa el 9,0% del total, son de la opinión que no se toman en cuenta las normas de rendimiento en la institución. En la siguiente figura, se muestra gráficamente los resultados de opinión de los docentes en lo que respecta a las normas de rendimiento.

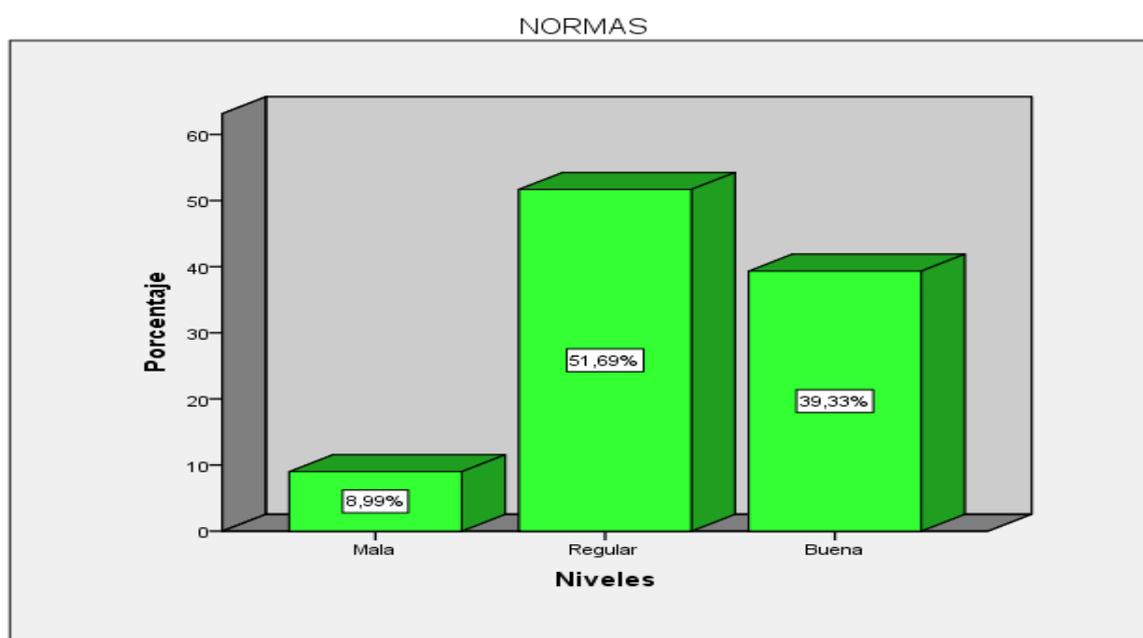


Figura 12. Comparación porcentual de la dimensión Normas

Resultados descriptivos de la dimensión Conflicto

Tabla 20

Niveles de la dimensión Conflicto

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mala	17	19,1
	Regular	64	71,9
	Buena	8	9,0
	Total	89	100,0

En la tabla 20 sobre Conflicto, se observa que de 89 docentes, 8 que representan el 9,0%, consideran que los directivos saben escuchar a los colaboradores y toman acciones oportunas. De otro lado 64 docentes que representa un 71,9% del total, consideran que los directivos en ocasiones reciben opiniones ejecutando la acción oportunamente y 17 maestros que representan el 19,1% del total, presentan un nivel de Malo, es decir que según su apreciación existe poca o ninguna recepción de los directivos sobre las sugerencias de los trabajadores. En la siguiente figura, se muestra gráficamente los resultados en la opinión de los docentes en lo que respecta a la percepción del conflicto.

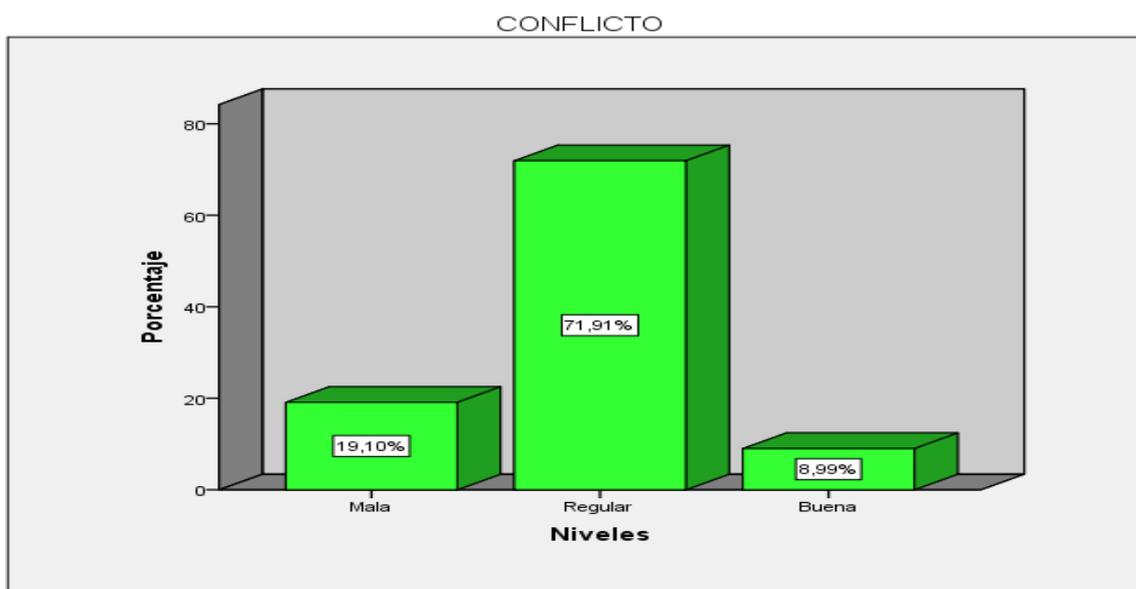


Figura 13. Comparación porcentual de la dimensión Conflicto

Resultados descriptivos de la dimensión Identidad

Tabla 21

Niveles de la dimensión Identidad

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Mala	9	10,1
Regular	55	61,8
Buena	25	28,1
Total	89	100,0

En la tabla 21 sobre Identidad, se observa que de 89 docentes, 25 docentes que representan el 28,1%, se consideran valiosos dentro de la organización. Por otro lado 55 docentes que representan un 61,8% del total, se consideran regularmente importantes para la organización y 9 docentes que representan 10,1% del total, considera de Mala su importancia en el centro laboral. En la siguiente figura, se muestra gráficamente los resultados de Identidad.

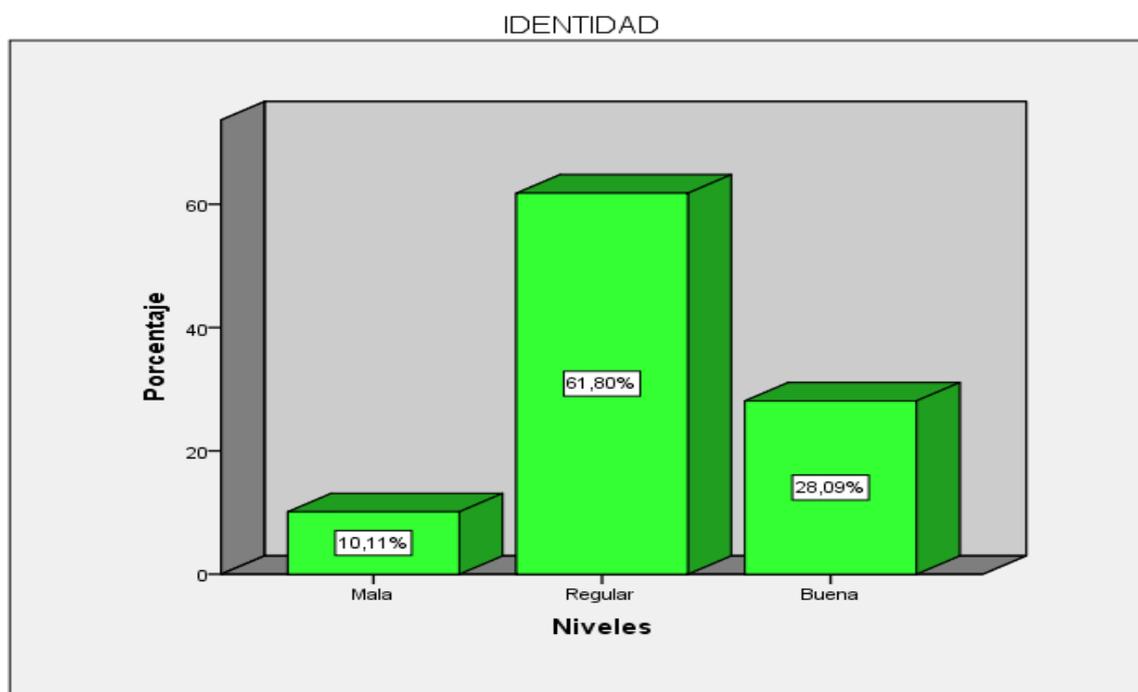


Figura 14. Comparación porcentual de la dimensión Identidad

3.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis general

H₀: La Motivación no se relaciona significativamente con el Clima Organizacional en los docentes de la I.E.E. "César A. Vallejo", 2018.

H₁: La Motivación se relaciona significativamente con el Clima Organizacional en los docentes de la I.E.E. "César A. Vallejo", 2018.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 = 5\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H₀

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H_a

Tabla 22

Correlación de Hipótesis entre Motivación y Clima Organizacional

			Motivación	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Motivación	Coefficiente de correlación	1,000	,241*
		Sig. (bilateral)	.	,023
		N	89	89
	Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	,241*	1,000
		Sig. (bilateral)	,023	.
		N	89	89

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Descripción del grado de relación entre las variables:

A la luz de los resultados del análisis estadístico se evidencia una relación positiva débil ($Rho = 0,241$) entre las variables Motivación y Clima Organizacional.

Decisión estadística:

El valor de significancia es $p=0,023$, por tanto p es menor a $0,05$ lo que posibilita establecer que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir: La Motivación se relaciona significativamente con el Clima Organizacional en los docentes de la I.E.E. "César A. Vallejo", 2018.

Hipótesis específica 1.

H_0 : La dimensión Necesidad de Logro no se relaciona significativamente con el Clima Organizacional en los docentes de la I.E.E. "César A. Vallejo", 2018.

H_1 : La dimensión Necesidad de Logro se relaciona significativamente con el Clima Organizacional en los docentes de la I.E.E. "César A. Vallejo", 2018.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 = 5\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H_0

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H_a

Tabla 23

Correlación de Hipótesis entre Necesidad de logro y Clima Organizacional

			Necesidad de Logro	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Necesidad de Logro	Coeficiente de correlación	1,000	,222*
		Sig. (bilateral)	.	,036
		N	89	89
	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	,222*	1,000
		Sig. (bilateral)	,036	.
		N	89	89

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Descripción del grado de relación entre las variables:

A la luz de los resultados del análisis estadístico se evidencia una relación positiva débil ($Rho = 0,222$) entre la dimensión Necesidad de Logro y la variable Clima Organizacional.

Decisión estadística:

El valor de significancia es $p=0,036$, por tanto p es menor a 0,05 lo que posibilita establecer que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir: La dimensión Necesidad de Logro se relaciona significativamente con el Clima Organizacional en los docentes de la I.E.E. "César A. Vallejo", 2018

Hipótesis específica 2.

H₀: La dimensión Necesidad de Afiliación no se relaciona significativamente con el Clima Organizacional en los docentes de la I.E.E. “César A. Vallejo”, 2018.

H₁: La dimensión Necesidad de Afiliación se relaciona significativamente con el Clima Organizacional en los docentes de la I.E.E. “César A. Vallejo”, 2018

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 = 5\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H₀

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H_a

Tabla 24

Correlación de Hipótesis entre Necesidad de Afiliación y Clima Organizacional

			Necesidad de Afiliación	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Necesidad de Afiliación	Coeficiente de correlación	1,000	,292**
		Sig. (bilateral)	.	,005
		N	89	89
	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	,292**	1,000
		Sig. (bilateral)	,005	.
		N	89	89

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

Descripción del grado de relación entre las variables:

A la luz de los resultados del análisis estadístico se evidencia una relación positiva débil (Rho = 0,292) entre la dimensión Necesidad de Afiliación y la variable Clima Organizacional.

Descripción del grado de relación entre las variables:

A la luz de los resultados del análisis estadístico se evidencia una relación positiva baja ($Rho = 0,315$) entre la dimensión Necesidad de Poder y la variable Clima Organizacional.

Decisión estadística:

El valor de significancia es $p=0,003$, por tanto p es menor a $0,05$ lo que posibilita establecer que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir: La dimensión Necesidad de Poder se relaciona significativamente con el Clima Organizacional en los docentes de la I.E.E. "César A. Vallejo", 2018.

IV. Discusión

En la presente investigación, a partir de los resultados obtenidos, se precisa lo siguiente:

Respecto a la hipótesis general, a pesar de la existencia de un coeficiente Rho de Spearman = 0,241 que establece una relación positiva débil, sin embargo el p valor es igual a 0,023 menor al 0,05 permitiendo afirmar una relación significativa, rechazando la hipótesis nula y se aceptando la hipótesis alterna. Por lo tanto existe relación significativa entre la Motivación con el Clima Organizacional en los docentes de la I.E.E. "César A. Vallejo", 2018. Es decir que si los trabajadores docentes disponen de una acertada motivación el resultado esperado en el clima de la institución educativa debería ser muy satisfactorio, dicha idea también concuerda según Palma (2017), Peña (2015), Sum (2015), López (2015), Polanco (2014) y Delgado (2018), pues en dichos estudios se establece la importancia de la motivación en el desempeño de sus trabajadores, con el consecuente resultado positivo en el clima de la organización elevando la productividad, ya se trate de una institución educativa ó de alguna organización del ámbito empresarial. O en el caso de sentido inverso, donde el entorno positivo de una institución educativa contagia, irradia entusiasmo y eficiencia de entre los docentes que trabajan en ella, según Borda (2018).

En lo que corresponde a la hipótesis específica 1, tan igual como en el caso de la hipótesis general presenta una relación positiva débil, sin embargo por el p valor la dimensión Necesidad de Logro se relaciona significativamente con el Clima Organizacional en los docentes de la I.E.E. "César A. Vallejo", 2018. Es decir que el éxito del docente ésta relacionado al clima organizacional. Sin embargo un aspecto importante de considerar es que para la existencia de un clima organizacional favorable el cual dependa de docentes exitosos, es imperativo que los canales de comunicación entre administradores y docentes sean versátiles y oportunos, tal como lo especifica Narea y Páez (2015).

Otro de los aspectos a tomarse en cuenta dentro de la debilidad en la relación de ésta primera hipótesis, corresponde a la firme actitud de algunos docentes en mantener aspectos de naturaleza estrictamente personal al margen de satisfacer los intereses de la institución y de la colectividad, como el ser docente sin ni siquiera parecerlo, como el ser apáticos y aunque siendo capacitados para mejorar sus estrategias didácticas, se resisten a los cambios, Pérez (2015) ó en el caso de las maestras de educación inicial que se sienten motivadas intrínsecamente por un regocijo personal sin tomar en cuenta las metas establecidas, como pudiendo tratarse también de motivos extrínsecos referidos sólo a la búsqueda del reconocimiento personal, Bruno (2017).

Con respecto a la hipótesis específica 2, también presenta un Rho de Spearman = 0,292 que establece una relación positiva débil, sin embargo el p valor es igual a 0,005 menor al $p=0,05$ permitiendo confirmar que se trata de una relación significativa, rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna. Por tanto la dimensión Necesidad de Afiliación se relaciona significativamente con el Clima Organizacional en los docentes de la I.E.E. “César A. Vallejo”, 2018. Es decir, que las relaciones afectivas de la plana docente influyen en su entorno, por tanto puede que sea positivo el clima organizacional.

Establecer relaciones positivas con el personal directivo ayuda a que la fluidez del ambiente laboral sea más dinámica, tal como lo demuestra Solórzano (2018). Esta situación es de singular importancia, pues la dinámica del talento humano que transforma continuamente el clima organizacional, no debe desarrollarse por sí misma, el personal directivo debe de conducir dicho recurso de la mejor manera, erradicando el autoritarismo y la imposición deliberada, debe de procurar un acercamiento más amical hacia sus subordinados, pues de ese modo se fomenta la empatía, la cual se utiliza como herramienta en las interacciones sociales, de ese modo los directivos pueden conocer las reales necesidades de su personal y afrontarlas oportunamente, mejorando sus resultados en la gestión institucional, según Albán y Reyes (2018).

Finalmente respecto a la hipótesis específica 3, en éste caso a diferencia de los anteriores resultados presenta un Rho de Spearman = 0,315 que establece una relación positiva baja, p valor igual a 0,003 menor al $p=0,01$ permitiendo confirmar que se trata de una relación significativa, rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna. Por tanto la dimensión Necesidad de Poder se relaciona significativamente con el Clima Organizacional en los docentes de la I.E.E. "César A. Vallejo", 2018. Es decir que para algunos docentes la búsqueda de influir y controlar a otras personas ó realizar dinámicas de grupo, obteniendo reconocimiento de ellas, es importante para que el clima organizacional se desarrolle con espontaneidad, Polanco (2014).

V. Conclusiones

Primera: Se corrobora la existencia de una relación positiva débil entre la motivación y el Clima Organizacional en los docentes de la I.E.E. “César A. Vallejo”, 2018. A través de la evaluación estadística se obtiene como resultado un Coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0,241* con un nivel de significancia de 0,023 y un $\alpha=0.05$. Por tanto la relación entre la Motivación y el Clima Organizacional se relacionan significativamente.

Segunda: Se corrobora la existencia de una relación positiva débil entre la dimensión Necesidad de Logro y el Clima Organizacional en los docentes de la I.E.E. “César A. Vallejo”, 2018. A través de la evaluación estadística se obtiene como resultado un Coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0,222* con un nivel de significancia de 0,036 y un $\alpha=0.05$. Por tanto la relación entre la dimensión Necesidad de Logro y el Clima Organizacional se relacionan significativamente.

Tercera: Se corrobora la existencia de una relación positiva débil entre la dimensión Necesidad de Afiliación y el Clima Organizacional en los docentes de la I.E.E. “César A. Vallejo”, 2018. A través de la evaluación estadística se obtiene como resultado un Coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0,292** con un nivel de significancia de 0,005 y un $\alpha=0.05$. Por tanto la relación entre la dimensión Necesidad de Afiliación y el Clima Organizacional se relacionan significativamente.

Cuarta: Se corrobora la existencia de una relación positiva baja entre la dimensión Necesidad de Poder y el Clima Organizacional en los docentes de la I.E.E. “César A. Vallejo”, 2018. A través de la evaluación estadística se obtiene como resultado un Coeficiente de

correlación Rho de Spearman = 0,315** con un nivel de significancia de 0,003 y un $\alpha=0.05$. Por tanto la relación entre la dimensión Necesidad de Poder y el Clima Organizacional se relacionan significativamente.

VI. Recomendaciones

- Primera:** Con la finalidad de mejorar el Clima Organizacional a partir de aprovechar la motivación del personal docente, sería recomendable la promoción de talleres en psicología grupal y auto control del estrés crónico, la misma que debería ser monitoreado por las instancias respectivas del sector salud.
- Segunda:** Como una manera de incentivar la participación docente é incrementar el profesionalismo, se pudiera premiar a una cantidad determinada de docentes sobresalientes en sus respectivas áreas con cursos cortos en entidades de prestigio, financiados por la institución educativa, y que al concluirlos comprometerlos a compartir los conocimientos adquiridos con sus compañeros de trabajo. A los cuales se les otorgaría un certificado de participación, auspiciado por la institución educativa.
- Tercera:** Los reconocimientos al personal docente debe ser uno de los pilares que toda institución educativa debería prevalecer, por tanto la realización de actividades integradoras debieran programarse con mayor frecuencia que la existente. Dichas actividades deberían generarse al inicio, intermedio y término de cada periodo académico, premiando los resultados satisfactorios que cada docente ha realizado en el desarrollo de dicha actividad.
- Cuarta:** A fin de dinamizar el plan de trabajo del Consejo Directivo del plantel, sería recomendable capacitar periódicamente a sus miembros en talleres de habilidades emocionales (empatía), lo que facilitará detectar el nivel de habilidad emocional que tiene el personal docente a su cargo, conociéndoles mejor se determinarán sus reales necesidades y facilitará las soluciones oportunamente. Adicionalmente con las orientaciones y capacitaciones adecuadas,

los mismos docentes serán capaces de mantener ó elevar sus habilidades emocionales permitiéndoles mejores niveles de concentración en sus tareas y con frecuencia pensar con claridad. Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas, siempre se sentirán bien en su vida y en consecuencia al dominar sus hábitos mentales siempre mejorarían su productividad.

Quinta: La labor que desarrolla el director de la Institución Educativa Emblemática “César A. Vallejo”, como la de cualquier otra institución educativa del Estado, cumple un rol dual, no solo ejecuta la gestión de naturaleza pedagógica sino también de naturaleza educativa ó administrativa, siendo ésta última de primordial importancia para la presente investigación encaminada a repotenciar el talento humano como recurso público indispensable en toda gestión gubernamental.

Dentro de dicho contexto se recomienda contratar en el más breve plazo, los servicios de un colaborador de formación profesional no pedagógica (Administrador, Economista, Contador u otro a fin), para poder gestionar adecuadamente los recursos públicos que el Estado provee a la institución educativa.

Sexta: A la luz de la normatividad vigente es decir la Ley General de Educación N°28044 promulgada en el año 2003 y la Ley de Reforma Magisterial N°29944 promulgada en el año 2012, ambas normativas son de vital importancia cada una dentro del ámbito que corresponde. La primera de ellas que expresa los lineamientos en el desarrollo del sistema educativo nacional y en lo que respecta a la segunda, establece una serie de beneficios é incentivos para aquellos docentes que demuestren ostentar un apreciable nivel académico, el cual a partir de dicha norma les permitiría mejores condiciones socioeconómicas, en sus respectivas instituciones educativas.

Por tanto da la impresión que el Estado a través de dichas normas procura elevar la calidad educativa, sólo desde la perspectiva remunerativa en función al Mérito de la profesión docente, por medio de evaluaciones permanentes. Por lo manifestado se recomendaría que en las evaluaciones que integran al nuevo personal docente a la carrera pública magisterial se incluyeran factores que propicien evaluar la actitud y de ser el caso la conducta que pudiera ser contraria a los objetivos de la institución educativa, a fin de garantizar el Clima Organizacional.

VII. Referencias

- Alván Puga, C. A. (2018). *La gestión administrativa y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Bellavista, Callao 2018*. (Tesis de Maestría). Recuperado de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/24046>
- Ávila, H. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Recuperado de: [https://clea.edu.mx/.../INTRODUCCION%20A%20LA%20METODOLOGIA%20DE%](https://clea.edu.mx/.../INTRODUCCION%20A%20LA%20METODOLOGIA%20DE%20)
- Bisquerra, R. (2000). *Métodos de Investigación Educativa – Guía Práctica*. Recuperado de: <https://investigacioneducativaupn2014.files.wordpress.com/.../métodos-bisquerra.pdf>
- Borda Yaranga, V. C. (2018). *Clima organizacional y calidad del servicio educativo en la I.E. José Buenaventura Sepúlveda Cañete, 2018* (Tesis de Maestría). Recuperado de :[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/23980/Borda_YVC.pdf? Sequence...](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/23980/Borda_YVC.pdf?Sequence...)
- Bruno Wong, A. M. (2017). *Motivación Laboral y Desempeño Docente de las maestras de Educación Inicial de la Red 03-UGEL N° 07- 2019* (Tesis de Maestría). Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8258>
- Chiavenato, I. M. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado de: <http://www.upg.mx/wp.../10/LIBRO-27-Administración-de-Recursos-Humanos.pdf>
- Congreso de la República (2003). *Ley General de Educación*. Recuperado de: www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educación_28044.pdf
- Congreso de la República (2014). *Ley de Reforma Magisterial*. Recuperado de: www.leydereformamagisterial.com
- Contreras Chavarría, B. & Matheson Vargas, P. (1984) *Una Herramienta para medir clima organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer*. Recuperado de: <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf>

Delgado López Lavalle, E. R. (2018). *Motivación y desempeño laboral en docentes de la Red 18 Ugel 04 Comas* (Tesis de Maestría). Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/19272>

Estrategias Contemporáneas de la Motivación. *Capítulo 2 Teorías Motivacionales*.

Recuperado de: tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19645/capitulo2.pdf

Federación de Enseñanza de CC.OO. de Andalucía. *Temas para la Educación - El Malestar Docente* (Septiembre,2012). Recuperado de: JM Esteve – 1994 - feandalucia.ccoo.es

García Solarte, M. (2009). *Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. Cuadernos de administración, 25(42), 43-61.

Recuperado de: <https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>

Gaspar Berbel, F. G. (2007) *Manual de Recursos Humanos*. Recuperado de:

<https://books.google.com.pe/books?isbn=8497883357>

Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*.

Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?isbn9875910260>

Gross, M. (2009). *Las 8 teorías más importantes sobre la motivación*. Recuperado de: moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/E/CO/AM/09/Las_8_teorias.p

Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de: <https://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/Metodologia-de-la-investigación-sexta-edición.compressed.pdf>

Jaime Santana, P. & Araujo Cabrera, Y. *Clima y Cultura Organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?*

Recuperado de: <https://documat.unirioja.es/descarga/articulo/2486886.pdf>

López, D. (2015). *Motivación como factor influyente en el desempeño laboral de los docentes de la unidad educativa Carabobo* (Tesis de Maestría).

Recuperado de: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1322/Dlopez.pdf?sequence=1>

Minedu (2010). *Propuesta de metas educativas é Indicadores al 2021*.

Recuperado de: www.minedu.gob.pe/pdf/propuesta-de-metas-educativas-indicadores-2021.pdf

Miranda, L. (2008). *Factores asociados al rendimiento escolar y sus implicancias*

para la política educativa del Perú. Recuperado de: [http:// L Miranda – 2008 – ssoar.info](http://L.Miranda-2008-ssoar.info)

Narea Vásquez, N. E., & Páez Rojas, M. A. (2014). *El clima organizacional incide*

en el desempeño directivo y docente de la escuela vespertina Obando Pacheco, en el año lectivo 2014–2015 (Tesis para Bachiller), Guayaquil: ULVR, 2014.). Recuperado de: [repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream /44000/1460/1/T-ULVR-1456.pdf](http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1460/1/T-ULVR-1456.pdf).

Palma Tapiero, M. C. (2017). *La Motivación del personal como estrategia en la*

productividad de las organizaciones (Trabajo de grado para Título de Especialista en Alta Gerencia). Recuperado de: [https://repository.unimilitar .edu.co/bitstream/.../1/PalmaTapieroMarthaCecilia2017.pdf.pdf;jsessionid=4](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/.../1/PalmaTapieroMarthaCecilia2017.pdf.pdf;jsessionid=4)

Pérez Sánchez, M. P. (2015). *Estudio del clima organizacional y motivación*

docente en la Institución Educativa Concejo de Medellín (Tesis de Maestría). Recuperado de: [bibliotecadigital.usb.edu.co/.../3345/.../Estudio_Clima_ Orga nizacional_Perez_Organizacional_Perez_2015-p...](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/.../3345/.../Estudio_Clima_Organizacional_Perez_Organizacional_Perez_2015-p...)

Peña Estrada, C. (2015). *La Motivación Laboral como Herramienta de Gestión en*

las Organizaciones Empresariales. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4152/1/TFG001138.pdf>

Polanco Espinoza, C. A. (2014). *El Clima y la Satisfacción Laboral en los (as)*

Docentes del Instituto Tecnológicos de Administración de Empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro Sula, Cortés (Tesis de Maestría). Recuperado de: www.cervantesvirtual.com/..el-clima-y-la-satisfaccion-laboral-en-losas-docentes-del-i.

- Reyes Zea, M. (2018). *Gestión pedagógica y calidad del servicio educativo según docentes de las instituciones educativas de la red 16 Lurigancho - 2018*. (Tesis de Maestría). Recuperado de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/23956>
- Rodríguez, D. (Febrero,2018). *Investigación básica: características, definición, ejemplos*. Recuperado de: <https://www.lifeder.com> › Ciencia
- Saez, F. (Marzo,2017). *Motivación Docente*.
Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/gestioneducativa/2017/03/05/motivacion-docente/>
- Saccca Campos, J. (2010). *Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Basica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres* (Tesis de Maestría). Recuperado de: http://cibertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2405/1/saccca_cj.pdf
- Solórzano Chaca, E. (2018). *Desempeño directivo y clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “Jose Carlos Mariategui”-UGEL 07, distrito de San Juan de Lurigancho, 2018* (Tesis de Maestría). Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/24000>
- Solórzano Chaca, E. (2018). *Desempeño directivo y clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “Jose Carlos Mariategui”-UGEL 07, distrito de San Juan de Lurigancho, 2018* (Tesis de Maestría). Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/24000>
- Sotelo Asef, J. G. (2012). *Clima organizacional en Universidades públicas*
Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/serviet/articulo?codigo=4025582>
- Sureda, I. (2002). *Estrategias psicopedagógicas orientadas a la motivación docente: Revisión de un problema*.
Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/244763.pdf>

Vigo Quiñones, A. (2012). *Comparación de los Sistemas Educativos Latinoamericanos*. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/alfvigo/analisis-de-la-educacin-en-latinoamrica>

ANEXOS

Anexo 02. Instrumentos

ESCALA DE MOTIVACION / Mc Clelland

Fecha : _____ Edad: _____
 Género : Femenino () Masculino ()
 Condición labora : Nombrado () Contratado ()

A continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a vuestra institución. Le agradecería respondiera con absoluta sinceridad, sombreando el espacio en blanco. Por cada aseveración una sola respuesta, la que mejor exprese su punto de vista. No hay respuesta buena ni mala, todas son importantes.

N		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	Cada trabajador cumple con sus metas de trabajo	<input type="radio"/>				
2	Me complace los resultados de mi trabajo	<input type="radio"/>				
3	Cumplo con enviar informes cuando son requeridos	<input type="radio"/>				
4	Tengo el objetivo de mejorar mi rendimiento laboral	<input type="radio"/>				
5	Suelo terminar todas las actividades que empiezo	<input type="radio"/>				
6	Estoy atento/a y concentrado en mi trabajo así sea demasiado largo	<input type="radio"/>				
7	La capacitación permanente me motiva a continuar laborando.	<input type="radio"/>				
8	El tipo de liderazgo que se ejerce con los trabajadores genera motivación laboral.	<input type="radio"/>				
9	Los incentivos laborales motivan al trabajador.	<input type="radio"/>				
10	Los trabajadores buscan especializarse en las actividades en las que se desempeñan.	<input type="radio"/>				
11	La especialización del trabajador le crea nuevas oportunidades laborales	<input type="radio"/>				
12	La comunicación entre los trabajadores es respetuosa y amigable.	<input type="radio"/>				
13	Se tienen buenos resultados del trabajo en equipo.	<input type="radio"/>				
14	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	<input type="radio"/>				
15	El trabajador se interesa por conocer el plan estratégico institucional	<input type="radio"/>				
16	Los valores personales del trabajador, se han incorporado a los valores institucionales.	<input type="radio"/>				
17	Los servicios que presta la institución se alinean con la función que desempeña el trabajador.	<input type="radio"/>				
18	El trabajador está comprometido con los objetivos institucionales.	<input type="radio"/>				
19	Los recursos y medios que me da la institución para hacer mi trabajo son adecuados.	<input type="radio"/>				
20	Me involucro con las necesidades y demandas de nuestros usuarios	<input type="radio"/>				
21	Tengo independencia para organizar el trabajo que realizo según mi función.	<input type="radio"/>				
22	Los jefes ó directivos toman en cuenta las ideas y sugerencias de los trabajadores.	<input type="radio"/>				
23	Existe participación activa de los trabajadores en los programas de capacitación.	<input type="radio"/>				
24	El ánimo ó ganas de trabajar se extiende en los trabajadores.	<input type="radio"/>				
25	Existen adecuadas maneras de interacción entre los trabajadores, que refuerza la actitud hacia el trabajo.	<input type="radio"/>				
26	Mi jefe inmediato tiene igual trato para los trabajadores a su cargo.	<input type="radio"/>				
27	El personal especializado de la institución es un referente profesional para sus demás compañeros	<input type="radio"/>				
28	Cuando tengo algún encargo ó misión lo realizo ejerciendo un liderazgo democrático.	<input type="radio"/>				
29	Siento que mis actividades y forma de ser ejerce influencia en mis compañeros de trabajo.	<input type="radio"/>				

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL / LITWIN & STRINGER

TA= Totalmente de acuerdo; I=Indeciso, D = En desacuerdo;
 A= De acuerdo; TD= Totalmente en desacuerdo.

N		TA	A	I	D	TD
1	En ésta institución los trabajos están bien definidos y organizados.	<input type="radio"/>				
2	En ésta institución no siempre está claro quién debe tomar las decisiones.	<input type="radio"/>				
3	Esta institución se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno.	<input type="radio"/>				
4	En ésta institución no es necesario permiso para hacer cada cosa.	<input type="radio"/>				
5	Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.	<input type="radio"/>				
6	A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.	<input type="radio"/>				
7	En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quién era mi jefe.	<input type="radio"/>				

N		TA	A	I	D	TD
8	Quienes dirigen esta institución prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales.	<input type="radio"/>				
9	En ésta institución hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo.	<input type="radio"/>				
10	Quienes dirigen esta institución prefieren que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.	<input type="radio"/>				
11	En ésta institución los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.	<input type="radio"/>				
12	Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad é iniciativa.	<input type="radio"/>				
13	Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes.	<input type="radio"/>				
14	Es común en ésta institución que los errores sean superados sólo con disculpas.	<input type="radio"/>				
15	Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.	<input type="radio"/>				
16	En ésta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.	<input type="radio"/>				
17	En ésta institución existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.	<input type="radio"/>				
18	En ésta institución mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe.	<input type="radio"/>				
19	En ésta institución existe una tendencia a ser más negativo que positivo.	<input type="radio"/>				
20	En ésta institución no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho.	<input type="radio"/>				
21	En ésta institución los errores son sancionados.	<input type="radio"/>				
22	En ésta institución se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos.	<input type="radio"/>				
23	Esta institución se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fué necesario.	<input type="radio"/>				
24	En ésta institución la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos.	<input type="radio"/>				
25	La dirección de nuestra institución está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.	<input type="radio"/>				
26	Para que ésta institución sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos.	<input type="radio"/>				
27	Entre el personal de esta institución predomina un ambiente de amistad.	<input type="radio"/>				
28	Esta institución se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.	<input type="radio"/>				
29	En ésta institución cuesta mucho llegar a tener amigos.	<input type="radio"/>				
30	En ésta institución la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás.	<input type="radio"/>				
31	En ésta institución existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.	<input type="radio"/>				
32	En ésta institución los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.	<input type="radio"/>				
33	En ésta institución la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno.	<input type="radio"/>				
34	En ésta institución no existe mucha confianza entre superior y subordinado.	<input type="radio"/>				
35	La administración de nuestra institución muestra interés por las personas, por sus problemas é inquietudes.	<input type="radio"/>				
36	En ésta institución cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros.	<input type="radio"/>				
37	En ésta institución, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.	<input type="radio"/>				
38	Para la administración de ésta institución toda tarea puede ser mejor hecha.	<input type="radio"/>				
39	En ésta institución la administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo.	<input type="radio"/>				
40	Esta institución mejorará el rendimiento por sí sola cuando los trabajadores estén contentos.	<input type="radio"/>				
41	En ésta institución se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo.	<input type="radio"/>				
42	En ésta institución las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo.	<input type="radio"/>				
43	En ésta institución, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos.	<input type="radio"/>				
44	La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la institución.	<input type="radio"/>				
45	En ésta institución se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.	<input type="radio"/>				
46	En ésta institución no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.	<input type="radio"/>				
47	Las personas están satisfechas de estar en ésta institución.	<input type="radio"/>				
48	Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.	<input type="radio"/>				
49	Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la institución.	<input type="radio"/>				
50	En ésta institución la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses.	<input type="radio"/>				

Anexo 03. Validación de Instrumentos



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE : MOTIVACION.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
DIMENSIÓN 1: NECESIDAD DE LOGRO								
1	Cada trabajador cumple con sus metas de trabajo							
2	Me complace los resultados de mi trabajo							
3	Cumplo con enviar informes cuando son requeridos							
4	Tengo el objetivo de mejorar mi rendimiento laboral							
5	Suelo terminar todas las actividades que empleo							
6	Estoy atento/a y concentrado en mi trabajo así sea demasiado largo							
7	La capacitación permanente me motiva a continuar laborando.							
8	El tipo de liderazgo que se ejerce con los trabajadores genera motivación laboral.							
9	Los incentivos laborales motivan al trabajador.							
10	Los trabajadores buscan especializarse en las actividades en las que se desempeñan.							
11	La especialización del trabajador le crea nuevas oportunidades laborales							
DIMENSIÓN 2: NECESIDAD DE AFILIACION								
12	La comunicación entre los trabajadores es respetuosa y amigable.							
13	Se tienen buenos resultados del trabajo en equipo.							
14	Los compañeros de trabajo cooperan entre si.							
15	El trabajador se interesa por conocer el plan estratégico institucional							
16	Los valores personales del trabajador, se han incorporado a los valores institucionales.							
17	Los servicios que presta la institución se alinean con la función que desempeña el trabajador.							
18	El trabajador está comprometido con los objetivos institucionales.							
19	Los recursos y medios que me da la institución para hacer mi trabajo son adecuados.							
20	Me involucro con las necesidades y demandas de nuestros usuarios							
DIMENSIÓN 3: NECESIDAD DE PODER								
21	Tengo independencia para organizar el trabajo que realizo según mi función.							
22	Los jefes ó directivos toman en cuenta las ideas y sugerencias de los trabajadores.							
23	Existe participación activa de los trabajadores en los programas de capacitación.							
24	El ánimo ó ganas de trabajar se extiende en los trabajadores.							
25	Existen adecuadas maneras de interacción entre los trabajadores, que refuerza la actitud hacia el trabajo.							
26	Mi jefe inmediato tiene igual trato para los trabajadores a su cargo.							
27	El personal especializado de la institución es un referente profesional para sus demás compañeros.							
28	Cuando tengo algún encargo ó misión lo realizo ejerciendo un liderazgo democrático.							
29	Siento que mis actividades y forma de ser ejerce influencia en mis compañeros de trabajo.							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: Ms. Nancy Castillo de Soto DNI: 70197672

Especialidad del validador: Psicología

..... de del 2014.


Firma del Experto Informante.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE : CLIMA ORGANIZACIONAL.

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSION 1 : ESTRUCTURA								
1	En ésta institución los trabajos están bien definidos y organizados.	✓		✓		✓		
2	En ésta institución no siempre está claro quién debe tomar las decisiones.							
3	Esta institución se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno.	✓		✓		✓		
4	En ésta institución no es necesario permiso para hacer cada cosa.	✓		✓		✓		
5	Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.	✓		✓		✓		
6	A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.	✓		✓		✓		
7	En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quién era mi jefe.	✓		✓		✓		
8	Quiénes dirigen ésta institución prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales	✓		✓		✓		
DIMENSION 2: RESPONSABILIDAD								
9	En ésta institución hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo.	Si	No	Si	No	Si	No	
10	Quiénes dirigen ésta institución prefieren que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.	✓		✓		✓		
11	En ésta institución los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.	✓		✓		✓		
12	Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad é iniciativa.	✓		✓		✓		
13	Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por si solos y no recurrir necesariamente a los jefes.	✓		✓		✓		
14	Es común en ésta institución que los errores sean superados sólo con disculpas	✓		✓		✓		
15	Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.	✓		✓		✓		
16	En ésta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.	✓		✓		✓		
17	En ésta institución existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.	✓		✓		✓		
DIMENSION 3: RECOMPENSA								
18	En ésta institución mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe.	Si	No	Si	No	Si	No	
19	En ésta institución existe una tendencia a ser más negativo que positivo.	✓		✓		✓		
20	En ésta institución no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho.	✓		✓		✓		
DIMENSION 4: RIESGO								
21	En ésta institución los errores son sancionados.	Si	No	Si	No	Si	No	
22	En ésta institución se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos.	✓		✓		✓		
23	Esta institución se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fue necesario.	✓		✓		✓		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE : CLIMA ORGANIZACIONAL.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3	Sugerencias
		SI	No	SI	No		
24	En ésta institución la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos.	✓		✓		✓	
25	La dirección de nuestra institución está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.	✓		✓		✓	
26	Para que ésta institución sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos.	✓		✓		✓	
27	Entre el personal de ésta institución predomina un ambiente de amistad.	SI	No	SI	No	SI	No
28	Esta institución se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.	✓		✓		✓	
29	En ésta institución cuesta mucho llegar a tener amigos.	✓		✓		✓	
30	En ésta institución la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás.	✓		✓		✓	
31	En ésta institución existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.	✓		✓		✓	
32	DIMENSION 6: APOYO En ésta institución los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.	SI	No	SI	No	SI	No
33	En ésta institución la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno.	✓		✓		✓	
34	En ésta institución no existe mucha confianza entre superior y subordinado.	✓		✓		✓	
35	La administración de nuestra institución muestra interés por las personas, por sus problemas é inquietudes	✓		✓		✓	
36	En ésta institución cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros.	✓		✓		✓	
37	DIMENSION 7: NORMAS En ésta institución, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.	SI	No	SI	No	SI	No
38	Para la administración de ésta institución toda tarea puede ser mejor hecha.	✓		✓		✓	
39	En ésta institución la administración continuamente insiste en que mejoramos nuestro trabajo individual y en grupo.	✓		✓		✓	
40	Esta institución mejorará el rendimiento por sí sola cuando los trabajadores estén contentos.	✓		✓		✓	
41	En ésta institución se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo.	✓		✓		✓	
42	En ésta institución las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo.	✓		✓		✓	
43	DIMENSION 8: CONFLICTO En ésta institución, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos	SI	No	SI	No	SI	No
44	La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la institución	✓		✓		✓	
45	En ésta institución se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.	✓		✓		✓	
46	En ésta institución no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.	✓		✓		✓	
47	DIMENSION 9: IDENTIDAD Las personas están satisfechas de estar en esta institución.	SI	No	SI	No	SI	No
48	Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.	✓		✓		✓	
49	Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la institución.	✓		✓		✓	
50	En ésta institución la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: M^o. Nouza Castillo Rebofeh DNI: 40187472

Especialidad del validador: Psicólogo

..... de del 2014

Firma del Experto Informante.

*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.
*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE : MOTIVACION.

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
DIMENSION 1 : NECESIDAD DE LOGRO								
1	Cada trabajador cumple con sus metas de trabajo	✓		✓		✓		
2	Me complace los resultados de mi trabajo	✓		✓		✓		
3	Cumplo con enviar informes cuando son requeridos	✓		✓		✓		
4	Tengo el objetivo de mejorar mi rendimiento laboral	✓		✓		✓		
5	Suelo terminar todas las actividades que empleo	✓		✓		✓		
6	Estoy atenta/ta y concentrado en mi trabajo así sea demasiado largo	✓		✓		✓		
7	La capacitación permanentemente me motiva a continuar laborando.	✓		✓		✓		
8	El tipo de liderazgo que se ejerce con los trabajadores genera motivación laboral.	✓		✓		✓		
9	Los incentivos laborales motivan al trabajador.	✓		✓		✓		
10	Los trabajadores buscan especializarse en las actividades en las que se desempeñan.	✓		✓		✓		
11	La especialización del trabajador le crea nuevas oportunidades laborales	✓		✓		✓		
DIMENSION 2 : NECESIDAD DE AFILIACION								
12	La comunicación entre los trabajadores es respetuosa y amigable.	SI	No	SI	No	SI	No	
13	Se tienen buenos resultados del trabajo en equipo.	✓		✓		✓		
14	Los compañeros de trabajo cooperan entre si.	✓		✓		✓		
15	El trabajador se interesa por conocer el plan estratégico institucional	✓		✓		✓		
16	Los valores personales del trabajador, se han incorporado a los valores institucionales.	✓		✓		✓		
17	Los servicios que presta la institución se alinean con la función que desempeña el trabajador.	✓		✓		✓		
18	El trabajador está comprometido con los objetivos institucionales.	✓		✓		✓		
19	Los recursos y medios que me da la institución para hacer mi trabajo son adecuados.	✓		✓		✓		
20	Me involucro con las necesidades y demandas de nuestros usuarios	✓		✓		✓		
DIMENSION 3 : NECESIDAD DE PODER								
21	Tengo independencia para organizar el trabajo que realizo según mi función.	SI	No	SI	No	SI	No	
22	Los jefes ó directivos toman en cuenta las ideas y sugerencias de los trabajadores.	✓		✓		✓		
23	Existe participación activa de los trabajadores en los programas de capacitación.	✓		✓		✓		
24	El ánimo ó ganas de trabajar se extiende en los trabajadores.	✓		✓		✓		
25	Existen adecuadas maneras de interacción entre los trabajadores, que refuerza la actitud hacia el trabajo.	✓		✓		✓		
26	Mi jefe inmediato tiene igual trato para los trabajadores a su cargo.	✓		✓		✓		
27	El personal especializado de la institución es un referente profesional para sus demás compañeros.	✓		✓		✓		
28	Cuando tengo algún encargo ó misión lo realizo ejerciendo un liderazgo democrático.	✓		✓		✓		
29	Siento que mis actividades y forma de ser ejerce influencia en mis compañeros de trabajo.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dr. Concha Solís, Manuel Alejandro DNI: 12248111

Especialidad del validador: Metodología

... de ... del 20 18

Firma del Experto Informante.

Dr. MANUEL SALVADOR CANA BOTELO
DOCENTE ASISTENTE DE TESIS
DNI 1068711

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE : CLIMA ORGANIZACIONAL.

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia¹		Relevancia²		Claridad³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
DIMENSION 1 : ESTRUCTURA								
1	En ésta institución los trabajos están bien definidos y organizados.	✓		✓		✓		
2	En ésta institución no siempre está claro quién debe tomar las decisiones.			✓		✓		
3	Esta institución se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno.	✓		✓		✓		
4	En ésta institución no es necesario permiso para hacer cada cosa.	✓		✓		✓		
5	Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.	✓		✓		✓		
6	A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.	✓		✓		✓		
7	En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quién era mi jefe	✓		✓		✓		
8	Quienes dirigen esta institución prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales	✓		✓		✓		
DIMENSION 2: RESPONSABILIDAD								
9	En ésta institución hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo.	SI	No	SI	No	SI	No	
10	Quienes dirigen esta institución prefieren que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.	✓		✓		✓		
11	En ésta institución los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.	✓		✓		✓		
12	Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad é iniciativa.	✓		✓		✓		
13	Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes.	✓		✓		✓		
14	Es común en ésta institución que los errores sean superados sólo con disculpas	✓		✓		✓		
15	Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.	✓		✓		✓		
16	En ésta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.	✓		✓		✓		
17	En ésta institución existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.	✓		✓		✓		
DIMENSION 3: RECOMPENSA								
18	En ésta institución mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe.	SI	No	SI	No	SI	No	
19	En ésta institución existe una tendencia a ser más negativo que positivo.	✓		✓		✓		
20	En ésta institución no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho.	✓		✓		✓		
DIMENSION 4: RIESGO								
21	En ésta institución los errores son sancionados.	SI	No	SI	No	SI	No	
22	En ésta institución se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos.	✓		✓		✓		
23	Esta institución se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fue necesario.	✓		✓		✓		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE : CLIMA ORGANIZACIONAL.

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹	Relevancia ²	Claridad ³	Sugerencias
24	En esta institución la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos.	✓	✓	✓	
25	La dirección de nuestra institución está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.	✓	✓	✓	
26	Para que esta institución sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos.	✓	✓	✓	
	DIMENSION 5 : CALIDEZ	Si	No	Si	No
27	Entre el personal de esta institución predomina un ambiente de amistad.	✓	✓	✓	
28	Esta institución se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.	✓	✓	✓	
29	En esta institución cuesta mucho llegar a tener amigos.	✓	✓	✓	
30	En esta institución la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás.	✓	✓	✓	
31	En esta institución existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.	✓	✓	✓	
	DIMENSION 6: APOYO	Si	No	Si	No
32	En esta institución los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.	✓	✓	✓	
33	En esta institución la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno.	✓	✓	✓	
34	En esta institución no existe mucha confianza entre superior y subordinado.	✓	✓	✓	
35	La administración de nuestra institución muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes.	✓	✓	✓	
36	En esta institución cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros.	✓	✓	✓	
	DIMENSION 7: NORMAS	Si	No	Si	No
37	En esta institución, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.	✓	✓	✓	
38	Para la administración de esta institución toda tarea puede ser mejor hecha.	✓	✓	✓	
39	En esta institución la administración continuamente insiste en que mejoramos nuestro trabajo individual y en grupo.	✓	✓	✓	
40	Esta mejorará el rendimiento por sí sola cuando los trabajadores estén contentos.	✓	✓	✓	
41	En esta institución se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo.	✓	✓	✓	
42	En esta institución las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo.	✓	✓	✓	
	DIMENSION 8: CONFLICTO	Si	No	Si	No
43	En esta institución la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos.	✓	✓	✓	
44	La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la institución.	✓	✓	✓	
45	En esta institución se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.	✓	✓	✓	
46	En esta institución no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.	✓	✓	✓	
	DIMENSION 9: IDENTIDAD	Si	No	Si	No
47	Las personas están satisfechas de estar en esta institución.	✓	✓	✓	
48	Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.	✓	✓	✓	
49	Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la institución.	✓	✓	✓	
50	En esta institución la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses.	✓	✓	✓	



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE : MOTIVACION.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1 : NECESIDAD DE LOGRO								
1	Cada trabajador cumple con sus metas de trabajo	/	/	/	/	/	/	
2	Me complace los resultados de mi trabajo	/	/	/	/	/	/	
3	Cumplo con enviar informes cuando son requeridos	/	/	/	/	/	/	
4	Tengo el objetivo de mejorar mi rendimiento laboral	/	/	/	/	/	/	
5	Suelo terminar todas las actividades que empleo	/	/	/	/	/	/	
6	Estoy atento/a y concentrado en mi trabajo así sea demasiado largo	/	/	/	/	/	/	
7	La capacitación permanente me motiva a continuar laborando.	/	/	/	/	/	/	
8	El tipo de liderazgo que se ejerce con los trabajadores genera motivación laboral.	/	/	/	/	/	/	
9	Los incentivos laborales motivan al trabajador.	/	/	/	/	/	/	
10	Los trabajadores buscan especializarse en las actividades en las que se desempeñan.	/	/	/	/	/	/	
11	La especialización del trabajador le crea nuevas oportunidades laborales	/	/	/	/	/	/	
DIMENSIÓN 2: NECESIDAD DE AFILIACION								
12	La comunicación entre los trabajadores es respetuosa y amigable.	/	/	/	/	/	/	
13	Se tienen buenos resultados del trabajo en equipo.	/	/	/	/	/	/	
14	Los compañeros de trabajo cooperan entre si.	/	/	/	/	/	/	
15	El trabajador se interesa por conocer el plan estratégico institucional	/	/	/	/	/	/	
16	Los valores personales del trabajador, se han incorporado a los valores institucionales.	/	/	/	/	/	/	
17	Los servicios que presta la institución se alinean con la función que desempeña el trabajador.	/	/	/	/	/	/	
18	El trabajador está comprometido con los objetivos institucionales.	/	/	/	/	/	/	
19	Los recursos y medios que me da la institución para hacer mi trabajo son adecuados.	/	/	/	/	/	/	
20	Me involucro con las necesidades y demandas de nuestros usuarios	/	/	/	/	/	/	
DIMENSIÓN 3: NECESIDAD DE PODER								
21	Tengo independencia para organizar el trabajo que realizo según mi función.	/	/	/	/	/	/	
22	Los jefes o directivos toman en cuenta las ideas y sugerencias de los trabajadores.	/	/	/	/	/	/	
23	Existe participación activa de los trabajadores en los programas de capacitación.	/	/	/	/	/	/	
24	El ánimo ó ganas de trabajar se extiende en los trabajadores.	/	/	/	/	/	/	
25	Existen adecuadas maneras de interacción entre los trabajadores, que refuerza la actitud hacia el trabajo.	/	/	/	/	/	/	
26	Mi jefe inmediato tiene igual trato para los trabajadores a su cargo.	/	/	/	/	/	/	
27	El personal especializado de la institución es un referente profesional para sus demás compañeros.	/	/	/	/	/	/	
28	Cuando tengo algún encargo ó misión lo realizo ejerciendo un liderazgo democrático.	/	/	/	/	/	/	
29	Siento que mis actividades y forma de ser ejerce influencia en mis compañeros de trabajo.	/	/	/	/	/	/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENTE

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dni/Mg: Dr. Simón Robo Cevallos DNI: 09923395

Especialidad del validador: EDUCADOR

... de ... del 20...

[Firma manuscrita]

Firma del Experto Informante.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE : CLIMA ORGANIZACIONAL.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
DIMENSION 1 : ESTRUCTURA								
1	En ésta institución los trabajos están bien definidos y organizados.	✓				✓		
2	En ésta institución no siempre está claro quién debe tomar las decisiones.		✓				✓	
3	Esta institución se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno.	✓				✓		
4	En ésta institución no es necesario permiso para hacer cada cosa.	✓				✓		
5	Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.	✓				✓		
6	A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.	✓				✓		
7	En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quién era mi jefe.	✓				✓		
8	Quienes dirigen ésta institución prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales		✓				✓	
DIMENSION 2: RESPONSABILIDAD								
9	En ésta institución hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo.	SI	No	SI	No	SI	No	
10	Quienes dirigen ésta institución prefieren que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.	✓				✓		
11	En ésta institución los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.	✓				✓		
12	Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad é iniciativa.	✓				✓		
13	Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por si solos y no recurrir necesariamente a los jefes.	✓				✓		
14	Es común en ésta institución que los errores sean superados sólo con disculpas	✓				✓		
15	Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.	✓				✓		
16	En ésta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.	✓				✓		
17	En ésta institución existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.	✓				✓		
DIMENSION 3: RECOMPENSA								
18	En ésta institución mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe.	SI	No	SI	No	SI	No	
19	En ésta institución existe una tendencia a ser más negativo que positivo.	✓				✓		
20	En ésta institución no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho.	✓				✓		
DIMENSION 4: RIESGO								
21	En ésta institución los errores son sancionados.	✓				✓		
22	En ésta institución se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos.	✓				✓		
23	Esta institución se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fue necesario.	✓				✓		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE : CLIMA ORGANIZACIONAL.

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
24	En ésta institución la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos.	✓		✓		✓		
25	La dirección de nuestra institución está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.	✓		✓		✓		
26	Para que ésta institución sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos.	✓		✓		✓		
27	DIMENSIÓN 5 : CALIDEZ Entre el personal de ésta institución predomina un ambiente de amistad.	SI	No	SI	No	SI	No	
28	Esta institución se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.	✓		✓		✓		
29	En ésta institución cuesta mucho llegar a tener amigos.	✓		✓		✓		
30	En ésta institución la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás.	✓		✓		✓		
31	En ésta institución existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.	✓		✓		✓		
32	DIMENSIÓN 6 : APOYO En ésta institución los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.	SI	No	SI	No	SI	No	
33	En ésta institución la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno.	✓		✓		✓		
34	En ésta institución no existe mucha confianza entre superior y subordinado.	✓		✓		✓		
35	La administración de nuestra institución muestra interés por las personas, por sus problemas é inquietudes.	✓		✓		✓		
36	En ésta institución cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros.	✓		✓		✓		
37	DIMENSIÓN 7 : NORMAS En ésta institución, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.	SI	No	SI	No	SI	No	
38	Para la administración de ésta institución toda tarea puede ser mejor hecha.	✓		✓		✓		
39	En ésta institución la administración continuamente insiste en que mejoraremos nuestro trabajo individual y en grupo.	✓		✓		✓		
40	Esta institución mejorará el rendimiento por sí sola cuando los trabajadores estén contentos.	✓		✓		✓		
41	En ésta institución se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo.	✓		✓		✓		
42	En ésta institución las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo.	✓		✓		✓		
43	DIMENSIÓN 8 : CONFLICTO En ésta institución, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos.	SI	No	SI	No	SI	No	
44	La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la institución.	✓		✓		✓		
45	En ésta institución se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.	✓		✓		✓		
46	En ésta institución no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.	✓		✓		✓		
47	DIMENSIÓN 9 : IDENTIDAD Las personas están satisfechas de estar en esta institución.	SI	No	SI	No	SI	No	
48	Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.	✓		✓		✓		
49	Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la institución.	✓		✓		✓		
50	En ésta institución la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENTE

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** **Aplicable después de corregir** **No aplicable**

Apellidos y nombres del juez validador. Dir/ Mg: Dr. Silvio Rojas Cejudo DNI: 09923395

Especialidad del validador: EDUCADOR

... de ... del 20...



Firma del Experto Informante.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Anexo 04. Base de datos de la Prueba Piloto de la variable Motivación y Clima Organizacional

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14
1	3	5	5	5	4	5	4	3	1	3	3	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
3	3	5	4	5	5	5	3	4	3	3	5	4	3	3
4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3
5	4	5	5	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4
6	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	3	4	2
7	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4
8	4	4	5	5	4	3	4	2	2	3	4	4	5	4
9	3	4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3
10	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
11	4	3	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4
12	4	5	5	5	5	5	1	4	1	3	4	5	3	4
13	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
14	3	4	5	5	5	5	4	3	2	4	3	4	3	3
15	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
17	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2

	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29
1	3	3	2	3	2	4	4	2	3	3	3	4	3	4	3
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
3	3	2	3	2	3	4	4	2	2	3	3	5	3	3	4
4	3	3	3	3	3	5	3	4	3	4	3	4	4	3	4
5	5	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	3
6	3	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	4	5
7	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5
8	3	3	3	4	2	4	3	2	2	3	3	3	3	4	3
9	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3
10	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
12	1	3	3	5	3	5	5	3	1	4	4	5	3	5	4
13	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
14	4	4	3	4	3	5	4	2	2	2	3	3	2	3	3
15	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Resultado de la Confiabilidad de la variable Motivación

Estadísticos de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,965	29

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26
1	4	2	3	2	4	3	2	2	2	5	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4
2	5	2	4	4	3	2	2	2	2	5	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4
3	4	5	5	4	3	3	3	4	2	2	2	5	1	1	4	4	2	2	1	4	4	1	2	2	2	4
4	4	4	4	2	2	1	2	2	4	2	2	4	2	2	2	4	3	2	2	2	2	2	3	3	3	4
5	4	3	4	2	4	2	2	4	2	4	4	5	4	2	4	4	4	4	1	4	3	2	4	3	3	5
6	3	4	4	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	2	5	2	2	1	4	5	2	4	4	2	4	4
7	4	4	4	4	2	1	5	4	4	4	4	4	4	2	1	4	2	4	1	1	4	4	4	4	2	4
8	2	4	3	2	5	5	4	4	2	4	5	5	1	4	5	5	1	2	5	1	1	1	1	5	1	5
9	4	3	3	2	4	3	2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	3	3	3	3	3	4
10	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4
11	4	4	4	2	2	2	2	4	3	4	3	4	4	2	2	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4
12	4	2	5	3	4	2	2	3	2	4	4	5	2	1	4	3	4	3	2	4	2	2	3	4	4	4
13	4	2	5	2	2	2	2	2	2	3	2	4	1	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1
14	4	4	2	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	2	4	2	2	2	4	4	4	2	4	2	2	4
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	5	2	5	1	2	1	1	2	2	4	4	5	4	2	1	2	5	4	1	4	4	2	2	5	4	4
19	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2

	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40	p41	p42	p43	p44	p45	p46	p47	p48	p49	p50
1	4	4	4	2	2	4	1	4	4	4	4	4	2	2	4	2	1	4	2	4	4	4	2	2
2	4	4	2	2	4	1	2	2	4	4	4	4	4	2	2	4	2	1	4	2	4	4	2	2
3	4	2	2	4	2	2	4	3	1	4	4	1	2	4	1	4	4	2	1	2	4	2	4	1
4	4	4	2	2	3	2	4	3	4	4	2	3	4	3	2	3	4	4	3	2	4	3	4	2
5	4	4	2	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	5	4	3	3	3	5	5	4	2
6	2	4	4	5	4	3	2	4	2	2	4	2	2	4	4	2	4	4	2	2	4	3	4	5
7	5	5	2	1	5	2	2	2	3	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	2	4	5	4	2
8	4	4	1	1	5	4	1	5	1	1	1	1	1	5	5	4	1	1	5	1	4	1	4	5
9	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	2	2	4	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3
10	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	4	4	4	2	2	2	2	2	4	4	2	4	4	4	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4
12	2	3	2	2	3	2	3	2	4	3	2	4	4	2	3	4	4	3	4	2	3	5	4	2
13	2	2	2	2	2	4	3	4	2	2	4	4	2	2	2	5	2	2	3	2	2	4	3	2
14	4	4	2	2	4	4	2	4	2	2	2	4	2	4	2	2	2	4	2	4	4	4	4	2
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
17	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	5	2	2	1	5	4	4	2	4	5	4	4	5	4	2	4	4	2	4	2	5	5	5	2
19	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Resultado de la Confiabilidad de la variable Clima Organizacional.

Estadísticos de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,959	50

	Clima Organizacional																													
	Estructura								Responsabilidad									Recompensa					Riesgo							
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	S	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	S	p18	p19	p20	S	p21	p22	p23	p24	p25	p26	S
1	4	2	3	2	4	3	2	2	22	2	5	4	4	3	3	2	3	3	29	3	2	3	8	3	3	4	4	4	22	
2	5	2	4	4	3	2	2	2	24	2	5	4	4	3	3	2	3	3	29	3	2	3	8	3	3	4	4	4	22	
3	4	5	5	4	3	3	3	4	31	2	2	2	5	1	1	4	4	2	23	2	1	4	7	4	1	2	2	2	15	
4	4	4	4	2	2	1	2	2	21	4	2	2	4	2	2	4	3	25	2	2	2	6	2	2	3	3	3	4	17	
5	4	3	4	2	4	2	2	4	25	2	4	4	5	4	2	4	4	33	4	1	4	9	3	2	4	3	3	5	20	
6	3	4	4	4	4	3	2	2	26	4	4	4	4	4	2	5	2	2	31	1	4	5	10	2	4	4	2	4	20	
7	4	4	4	4	2	2	1	5	26	4	4	4	4	4	2	1	4	2	29	4	1	1	6	4	4	4	2	4	22	
8	2	4	3	2	5	5	4	4	29	4	2	4	5	5	1	4	5	5	35	1	2	5	8	1	1	1	5	1	14	
9	4	3	3	2	4	3	2	3	24	3	3	4	4	3	4	4	4	33	2	3	4	9	3	3	3	3	3	4	19	
10	3	3	3	3	3	3	3	3	24	4	3	3	3	3	3	3	3	4	29	4	3	4	11	3	4	3	4	3	4	21
11	4	4	4	2	2	2	2	4	24	3	4	3	4	4	2	2	4	4	30	4	2	2	8	2	4	4	4	4	22	
12	4	2	5	3	4	2	2	3	25	2	4	4	5	2	1	4	3	4	29	3	2	4	9	2	2	3	4	4	19	
13	4	2	5	2	2	2	2	2	21	2	3	2	4	1	3	2	2	2	21	3	3	2	8	2	2	3	2	2	1	12
14	4	4	2	2	2	4	2	2	22	2	4	2	4	2	2	4	2	2	24	2	4	4	10	4	2	4	2	2	4	18
15	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	18
16	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	15	5	5	5	5	5	5	30
17	5	5	5	5	5	5	5	4	39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	15	5	5	5	4	5	28	
18	5	2	5	1	2	1	1	2	19	2	4	4	5	4	2	1	2	5	29	4	1	4	9	4	4	4	2	5	4	21
19	2	2	2	2	2	2	2	3	17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	18
20	2	2	2	2	2	2	2	3	17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	2	7	2	2	2	2	2	2	2	12
21	3	4	2	2	4	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	4	33	2	3	5	10	3	3	4	4	2	4	20	
22	3	3	3	3	3	3	3	3	24	4	4	4	4	4	3	3	3	3	32	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	18
23	2	2	2	2	2	2	2	3	17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	18
24	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	18
25	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	18
26	3	4	3	4	4	4	4	3	28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	4	4	11	4	4	4	4	4	4	24
27	4	4	4	4	4	4	4	3	31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	4	4	11	4	4	4	4	4	4	24
28	3	4	3	4	4	3	4	3	28	4	3	3	3	3	3	4	3	29	4	3	3	10	4	4	3	4	3	3	21	
29	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	18	
30	3	3	3	3	3	3	3	3	24	4	4	3	3	3	3	3	3	3	29	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	18
31	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	2	3	3	3	3	3	3	3	26	3	3	4	10	4	4	4	4	3	3	22
32	4	2	4	2	2	2	2	2	20	4	4	4	4	4	2	4	2	2	30	4	2	4	10	4	2	4	4	4	2	20
33	4	1	5	1	1	1	1	2	16	1	5	5	2	4	2	5	5	34	5	1	1	7	2	1	2	2	2	2	11	
34	5	1	5	5	1	1	1	1	20	1	4	5	5	1	1	1	2	5	25	2	5	5	12	2	1	1	5	4	2	15
35	5	2	3	1	2	2	1	4	20	1	5	1	5	2	2	5	5	3	29	2	1	1	4	1	1	3	4	3	3	15
36	5	1	4	2	2	1	2	3	20	3	3	4	3	1	2	3	2	24	4	2	2	8	3	3	4	4	4	4	22	
37	5	1	4	2	2	1	2	3	20	3	3	4	3	2	1	3	1	23	4	2	1	7	3	3	5	5	4	4	24	
38	5	1	4	2	2	1	2	3	20	3	3	5	3	1	2	3	2	25	4	2	2	8	3	3	4	4	4	4	22	
39	4	1	4	2	2	2	2	3	20	3	3	5	3	2	2	3	2	26	4	2	1	7	3	3	4	4	5	5	24	
40	5	1	4	2	2	1	2	3	20	3	3	5	3	2	2	3	2	26	4	2	1	7	3	3	4	4	4	4	22	
41	3	4	3	4	4	5	2	3	28	1	3	4	3	5	3	1	5	4	29	3	4	4	11	2	4	3	2	5	18	
42	4	2	4	2	5	2	2	5	26	4	4	5	5	4	2	5	5	39	5	5	5	15	5	4	5	5	5	5	27	
43	5	5	5	4	5	4	5	5	38	4	5	5	5	5	5	5	5	5	44	5	5	5	15	4	5	5	5	5	29	
44	4	3	5	4	1	1	1	5	24	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	15	5	5	5	5	5	5	30	
45	4	2	5	1	2	1	1	2	18	3	3	4	5	5	3	1	4	2	30	4	1	1	6	3	3	4	5	4	5	24
46	4	2	5	1	2	1	1	2	18	3	3	4	4	4	3	1	4	2	28	4	1	2	7	3	3	4	4	4	22	
47	4	2	5	1	1	1	1	2	17	3	3	4	5	4	3	1	4	2	29	4	1	2	7	3	3	4	5	4	5	24
48	4	2	5	1	2	2	2	2	20	3	3	4	5	4	4	1	3	3	30	4	1	2	7	3	3	5	4	4	22	
49	4	2	4	4	2	1	1	2	20	1	2	5	5	2	2	2	1	22	1	1	2	4	2	2	2	1	1	1	9	
50	4	4	2	2	3	4	5	5	29	4	4	4	3	2	2	5	2	28	2	4	4	10	3	2	3	3	3	4	18	
51	4	1	4	2	1	1	5	2	20	2	4	4	5	2	4	3	2	4	30	4	1	2	7	2	2	3	4	5	21	
52	2	2	3	2	2	2	5	4	23	2	1	2	5	4	1	1	1	18	1	1	1	3	1	1	3	1	2	5	13	
53	4	4	2	2	2	1	1	2	18	1	4	4	5	5	2	3	4	4	32	5	1	2	8	5	4	4	4	4	5	26
54	3	1	5	1	3	1	3	1	18	1	5	5	5	4	3	1	1	2	27	1	1	5	7	2	2	3	3	2	5	17
55	4	2	4	1	3	1	3	1	19	1	5	5	5	4	3	1	2	28	2	2	5	9	2	2	3	3	1	5	16	
56	4	4	4	2	4	5	3	4	30	4	4	4	5	1	1	5	4	4	32	1	4	5	10	3	3	3	4	4	20	
57	3	4	2	2	2	4	2	2	21	4	3	2	5	2	3	5	2	4	30	2	4	4	10	2	2	2	1	4	13	
58	2	3	2	2	4	4	4	2	24	2	3	5	4	2	1	4	1	3	25	1	2	5	8	3	1	2	2	1	1	10
59	3	3	2	2	2	1	1	2	16	2	2	2	3	3	3	4	4	4	27	3	3	2	8	2	2	2	3	3	4	16
60	4	4	2	2	1	1	1	3	18	3	3	3	3	4	4	4	4	32	4	5	5	14	5	5	5	5	5	5	30	
61	5	5	4	4	1	1	1	2	23	2	2	2	2	2	3	3	3	5	24	5	5	5	15	5	5	5	5	5	5	30
62	5	5	4	4	4	4	4	4	34	4	4	4	4	4	4	3	4	34	3	1	1	5	2	5	4	5	4	4	24	
63	4	5	4	4	4	2	4	4	31	4	4	4	4	4	3	4	5	5	38											

	Clima Organizacional																									T				
	Calidez					Apoyo					Normas					Conflicto					Identidad									
	p27	p28	p29	p30	p31	S	p32	p33	p34	p35	p36	S	p37	p38	p39	p40	p41	p42	S	p43	p44	p45	p46	S	p47		p48	p49	p50	S
1	4	4	4	2	2	16	4	1	4	4	4	17	4	4	2	2	4	2	18	1	4	2	4	11	4	4	2	2	12	155
2	4	4	2	2	4	16	1	2	2	4	4	13	4	4	4	2	2	4	20	2	1	4	2	9	4	4	2	2	12	153
3	4	2	2	4	2	14	2	4	3	1	4	14	4	1	2	4	1	4	16	4	2	1	2	9	4	2	4	1	11	140
4	4	4	2	2	3	15	2	4	3	4	4	17	2	3	4	3	2	3	17	4	4	3	2	13	4	3	4	2	13	144
5	4	4	2	3	4	17	3	3	3	3	4	16	4	3	4	4	4	5	24	4	3	3	3	13	5	5	4	2	16	173
6	2	4	4	5	4	19	3	2	4	2	2	13	4	2	2	4	4	2	18	4	4	2	2	12	4	3	4	5	16	165
7	5	5	2	1	5	18	2	2	2	3	4	13	4	4	4	4	2	4	22	4	2	4	2	12	4	5	4	2	15	163
8	4	4	1	1	5	15	4	1	5	1	1	12	1	1	1	5	5	4	17	1	1	1	5	8	1	4	1	5	11	149
9	3	3	3	4	3	16	2	3	3	2	3	13	2	2	4	3	3	3	17	3	2	2	2	9	3	2	3	3	11	151
10	3	4	3	4	3	17	4	3	3	3	3	16	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	160
11	4	4	2	2	2	16	2	2	2	4	4	14	2	4	4	4	2	2	18	4	4	2	2	12	4	4	4	4	16	160
12	2	3	2	2	3	12	2	3	2	4	3	14	2	4	4	2	3	4	19	4	3	4	2	13	3	5	4	2	14	154
13	2	2	2	2	2	10	4	3	4	2	2	15	4	4	2	2	2	5	19	2	2	3	2	9	2	4	3	2	11	126
14	4	4	2	2	4	16	4	2	4	2	2	14	2	4	2	4	2	2	16	2	4	2	4	12	4	4	4	2	14	146
15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	150
16	5	5	5	5	5	25	5	4	5	5	5	24	5	5	5	5	5	30	5	4	5	5	19	5	5	5	5	20	248	
17	5	5	5	4	5	24	5	4	5	5	5	24	5	4	4	4	4	4	25	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	232
18	5	2	2	1	5	15	4	4	2	4	5	19	4	4	5	4	2	4	23	4	2	4	2	12	5	5	5	2	17	164
19	3	3	3	3	3	15	3	2	2	2	2	11	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8	125
20	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8	111
21	4	3	3	4	2	16	2	3	2	2	2	11	4	4	3	4	4	3	22	4	2	4	2	12	4	3	4	4	15	166
22	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	155
23	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	143
24	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	150
25	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	150
26	4	4	4	2	2	16	2	2	2	2	4	12	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	174
27	4	4	4	3	3	18	3	3	3	2	14	2	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8	153
28	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	21	3	4	4	3	14	3	3	3	3	14	166
29	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	150
30	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	152
31	3	3	3	4	4	17	4	3	3	3	4	17	3	3	3	3	3	4	19	4	3	3	3	13	3	3	3	3	12	160
32	4	4	2	4	2	16	2	4	2	4	4	16	2	2	4	4	2	4	18	4	2	4	2	12	2	2	2	2	8	150
33	5	2	2	2	5	16	2	5	4	4	4	19	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	1	13	4	4	4	4	13	153
34	5	4	1	1	5	16	5	5	1	5	5	21	5	1	5	4	1	4	20	4	1	5	1	11	5	5	5	1	16	156
35	4	1	2	2	4	13	1	4	1	5	5	16	5	1	1	1	1	4	13	4	3	4	2	13	2	5	4	2	13	136
36	4	4	2	2	5	17	4	4	1	4	4	17	4	4	4	4	3	4	23	3	4	4	1	12	5	5	5	2	17	160
37	5	4	2	1	5	17	5	4	1	4	5	19	4	4	5	4	3	4	24	3	3	4	1	11	5	4	5	2	16	161
38	4	4	2	2	5	17	4	4	1	4	4	17	4	4	4	4	3	4	23	3	4	4	1	12	5	5	5	2	17	161
39	4	4	1	1	5	15	4	4	1	4	5	18	4	4	3	4	3	4	22	3	4	4	1	12	4	5	4	2	15	159
40	5	4	1	1	5	16	4	4	1	4	4	17	4	4	4	4	3	4	23	3	4	4	1	12	5	5	5	2	17	160
41	4	1	3	4	3	15	5	3	4	4	3	19	3	4	4	3	3	3	20	4	3	4	3	14	5	4	2	4	15	169
42	4	4	5	4	5	22	5	5	4	4	5	23	4	5	4	4	2	5	24	4	4	3	3	14	4	4	3	3	14	204
43	4	5	2	2	5	18	4	5	5	4	5	23	4	4	5	4	5	27	4	5	4	5	18	5	5	5	3	20	232	
44	4	5	5	5	2	21	5	4	5	5	5	24	5	4	4	5	4	5	27	5	4	5	4	18	5	5	5	5	20	224
45	5	5	1	2	5	18	2	4	2	4	4	16	4	4	5	4	4	4	25	3	3	4	1	11	4	5	4	3	16	164
46	3	1	1	4	2	11	3	2	2	4	4	15	4	4	4	3	3	3	21	3	3	4	1	11	4	5	4	3	16	149
47	5	4	1	1	5	16	2	4	2	4	4	16	4	4	4	4	3	3	22	3	3	4	1	11	4	5	4	3	16	158
48	5	4	1	1	5	16	2	3	3	4	4	16	3	3	4	4	3	3	20	3	3	3	1	10	4	5	5	3	17	158
49	1	1	1	1	1	5	5	4	4	4	4	21	4	1	4	4	1	4	18	4	4	1	2	11	4	5	4	1	14	124
50	4	4	1	2	2	13	3	2	2	3	2	12	3	2	4	2	4	2	17	4	4	1	4	13	4	3	2	5	14	154
51	4	4	1	1	3	13	2	4	1	4	4	15	4	3	4	3	2	4	20	2	4	4	2	12	4	4	4	2	14	152
52	1	1	4	1	1	8	3	1	4	1	1	10	1	5	1	1	1	1	10	2	1	1	1	5	1	3	1	1	6	96
53	4	4	2	2	4	16	2	3	4	2	5	16	5	4	4	4	4	4	25	5	4	3	2	14	5	5	4	2	16	171
54	4	4	4	2	3	17	3	3	3	2	2	13	2	2	2	3	2	2	13	2	3	2	2	9	3	4	3	2	12	133
55	5	2	2	2	3	14	3	3	2	2	13	2	2	2	2	3	3	4	16	4	3	2	4	13	4	4	3	4	15	143
56	3	3	4	4	3	17	4	3	4	3	3	17	4	3	4	4	3	3	21	4	3	4	13	3	3	3	3	4	13	173
57	2	2	2	2	11	4	2	3	2	2	13	2	4	2	2	3	4	17	4	3	2	4	13	2	2	2	2	5	11	139
58	3	4	4	5	4	20	4	1	3	4	4	16	3	4	4	3	3	1	18	3	3	4	2	12	2	1	1	5	138	
59	4	4	4	5	5	22	5	5	5	5	5	25	5	5	5	3	3	3	24	3	4	4	4	15	4	4	4	4	16	169
60	5	5	5	2	2	19	2	2	2	2	3	11	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	166
61	5	5	5	5	5	25	5	4	4	4	4	21	4	4																

Anexo 06. Constancia de autorización en la aplicación de instrumentos

	<p>INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA “CESAR A. VALLEJO” UGEL 03 - LA VICTORIA <i>... Cerú del mundo y Cerú al pie del orbe, yo me alluero</i></p>	
<p>“el Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”</p>		
<p><u>Autorización</u></p>		
<p>EL DIRECTOR DE LA INSTITUCION EDUCATIVA EMBLEMATICA “CESAR A. VALLEJO” DEL DISTRITO DE LA VICTORIA, QUIEN SUSCRIBE:</p>		
<p>Autoriza:</p>		
<p>Que el Bachiller en economía Alejandro Rojas Luque, identificado con DNI Nº 08423044, realice dos encuestas que corresponden a su investigación a nivel de tesis de Maestría denominado “Motivación y Clima Organizacional de una institución educativa estatal en el distrito de La Victoria, 2018”.</p>		
<p>Siendo requisito indispensable para la culminación de sus estudios de posgrado en Gestión Pública de la Universidad Cesar Vallejo – Lima Norte.</p>		
<p>Se otorga la presente a solicitud del interesado para los fines que estime por conveniente.</p>		
<p>La Victoria, 26 de Noviembre del 2018</p>		
<p>Atentamente,</p>		
<p>   Lic. ALFREDO ROMERO APARCO DIRECTOR </p>		
<p>AV. MEXICO Nº 2087 - LA VICTORIA TEL: 3232807 / 990485623</p>		

Anexo 07. Acta de Aprobación de originalidad de Tesis**Acta de Aprobación de originalidad de Tesis**

Yo, Pedro Félix Novoa Castillo, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada **Motivación y Clima Organizacional de una institución educativa estatal en el distrito de La Victoria, 2018** de **Alejandro Rojas Luque**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 24% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye 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 César Vallejo.

Lima, 20 de enero del 2019



Pedro Félix Novoa Castillo

DNI: 40184872



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

Rojas Luzue Alejandro

D.N.I. : 08423044

Domicilio : calle Pajillas, N2 P3. U.33, San Juan de Luniguelo

Teléfono : Fijo : 01-6216775 Móvil : 928873641

E-mail : jano40490@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : MAESTRO

Mención : GESTIÓN PÚBLICA

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Rojas Luzue Alejandra

Título de la tesis:

MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA

INSTITUCIÓN EDUCATIVA ESTATAL EN EL DISTRITO

DE LA VICTORIA, 2018

Año de publicación :

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento, autorizo a la Biblioteca UCV-Lima Norte,
a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha : 03/05/18



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

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

ALEJANDRO ROJAS LUQUE

INFORME TITULADO:

MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA

INSTITUCIÓN EDUCATIVA ESTATAL EN EL DISTRITO

DE LA VICTORIA, 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 22 de Febrero 2019

NOTA O MENCIÓN: Aprobado por Mayoría



[Firma]
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN